

Julia Rekinen

# Haltuunottosuunnitelma

Innokas Medical Oy ja Serres Group Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

Tekijä Otsikko	Julia Rekinen Haltuunottosuunnitelma Innokas Medical Oy ja Serres Group Oy
Sivumäärä Aika	35 sivua Toukokuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Heikki Hyvärinen
<p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Serres Group Oy:lle, ja sen tarkoituksena oli luoda haltuunottosuunnitelma Innokas Medical Oy:n yritysostoa varten. Serres Group Oy on hankkinut 56 prosentin osake-enemmistön terveysteknologia-alalla toimivasta Innokas Medical Oy -yrityksestä. Konsernin on tarkoitus hankkia täysi omistajuus yrityksestä vuoteen 2021 mennessä, jolloin haltuunottosuunnitelmaa on tarkoitus noudattaa.</p> <p>Työ toteutettiin teoriakirjallisuuden ja haastatteluiden perusteella. Haastateltavina olivat konserninjohtaja Mika Hagberg ja liiketoiminnan kehittämisestä vastaava päällikkö Marcus Hartell. Toimeksiantajan toivomuksesta työ on pitkälti teoriapainotteinen. Työhön käytetyssä teoriakirjallisuudessa on käytetty pitkälti termiä integraatio, joka on tässä opinnäytetyössä paikoin korvattu termillä haltuunotto. Päätös termin haltuunotto käyttämisestä integraation sijaan on tehty matalan integraatioasteen vuoksi. Työssä esitelty Innokas Medicalin haltuunotto pitää myös sisällään integraation näkökulman.</p> <p>Teoriaosuus on kaksiosainen. Ensimmäinen osa keskittyy yrityskauppoihin ja tarkastelee yrityskauppojen eri luokituksia muun muassa kokoerojen, ostajan motiivien ja yritysten eroavaisuuksien näkökulmasta sekä kauppojen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Toinen osa keskittyy integraation teoriaan, integraatio- ja haltuunottosuunnitelmaan ja integraatioprosessiin.</p> <p>Innokas Medical Oy:n haltuunottoa varten luotu suunnitelma keskittyy prosessin aloittamiseen, haltuunottoon liittyvien toimenpiteiden implementointiin sekä haltuunoton jälkeisen liiketoiminnan kehittämiseen. Integraatio on usein vaikea ja monimutkainen prosessi. Teoriakirjallisuus tarjoaa useita erilaisia malleja prosesseista ja suunnitelmien sisällöistä. Haltuunottosuunnitelmassa on hyödynnetty useaa eri mallia, ja se painottaa erityisesti suunnitelman alkuvaihetta. Onnistuneen suunnitelman ja integraation lähtökohtana on motivoitunut ja ostettavaan yritykseen perehtynyt johtoryhmä sekä suunnitelman operatiivisesta toteutuksesta vastaava työryhmä.</p>	
Avainsanat	yrityskauppa, integraatio, haltuunotto, haltuunottosuunnitelma

Author Title	Julia Rekinen Takeover plan Innokas Medical Oy and Serres Group Oy
Number of Pages Date	35 pages May 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Heikki Hyvärinen, Senior Lecturer
<p>This thesis was commissioned by Serres Group Oy. The main objective of the thesis is to create a takeover plan for the acquisition of Innokas Medical Oy. Serres Group owns 56 percent of the company's shares as of January 2017. They plan to own close to 100 percent of the shares by the year 2021. The takeover plan is meant to implemented at the latter stage of share acquisition.</p> <p>The Source material for this thesis includes literature and interviews. The interviews were conducted with CEO Mika Hagberg and Business Development Manager Marcus Hartell. Serres Group Oy has requested that this thesis would have a heavy emphasis on literature based on the topic. Most literary sources use the term integration to describe the process that follows a company acquisition. However, the author prefers the term takeover due to the low level of integration of the particular case. The term takeover includes the aspect of integration as there are some integration measures taking place in acquiring Innokas Medical Oy.</p> <p>The theory section of this thesis is divided into two parts. The first part focuses on company acquisitions and it views its different classifications based on size differences, buyer motivations and other differences between the buyer and the acquired company. It also takes a look at what are the most common factors behind a successful acquisition. The second part focuses on the theory behind integration, takeover plans and the integration process.</p> <p>The Innokas Medical takeover plan will focus on the preparatory measures, actions and their implementation. Integration is often perceived to be a challenging and complicated process. Literature offers various models for plans and processes. This particular plan was composed on the basis on various models and it emphasizes the beginning of the process. Successful integration and its planning requires a motivated and well informed management group and a taskforce that is responsible for implementing all the required measures.</p>	
Keywords	company acquisition, integration, takeover, takeover plan

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä	1
3	Toimeksiantajan esittely	2
3.1	Serres Oy ja Vieser Oy	2
3.2	Innokas Medical Oy	4
4	Yrityskaupan teoria	5
4.1	Yrityskaupan taustatekijöitä	5
4.2	Yrityskaupan luokituksia	6
4.3	Yrityskauppaprosessin kuvaus	8
4.4	Yrityskaupan onnistuminen	9
4.5	Synergia	12
5	Integraation teoria	14
5.1	Integraatiosuunnitelma	16
5.1.1	Valmistelevat toimenpiteet	18
5.1.2	Suunnitelman sisältö	19
5.2	Integraatioprosessi	21
5.3	Integraation haasteet ja riskit	23
6	Haltuunottosuunnitelma	24
6.1	Case Innokas	24
6.2	Prosessin aloittaminen	24
6.3	Suunnitelman toimenpiteet ja niiden implementointi	26
6.4	Liiketoiminnan kehittäminen	28
7	Yhteenveto	28
7.1	Serres Group Oy yrityskaupan osapuolena	28
7.2	Haltuunoton teoria	30
7.3	Haltuunottosuunnitelma ja sen toteutus	33
	Lähteet	34

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Serres Group Oy:lle. Työn tarkoitus on luoda haltuunottosuunnitelma yrityskauppaan, jossa Serres Group Oy osti terveysteknologian toimialalla toimivan Innokas Medical Oy:n osakekannasta enemmistön 56 prosentilla. Kauppa toteutui helmikuussa 2017. Serres Group Oy:n tavoite on hankkia Innokkaan täysi omistajuus vuoteen 2021 mennessä. Täydellä omistajuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä tavoiteltavaa 100 prosentin omistusta osakekannasta, mutta yritykseen on kuitenkin mahdollista jäädä myös pienosakkaita. Innokas Medical Oy:tä on tarkoitus kehittää itsenäisenä yhtiönä vuoteen 2021 asti. Tämä opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan vuonna 2021 tapahtuvaa haltuunottoa ja integraatiota luoden sille pohjan ja suuntaviivat yrityksen nykyisen näkemyksen perusteella.

Opinnäytetyö on suunnattu ensisijaisesti koskemaan Innokas Medical Oy:n integraatiota, mutta olemme sopineet toimeksiantajan kanssa, että työtä voidaan käyttää ohjenuorana myös tulevilla yrityskaupoissa. Serres Group -konsernin tavoitteisiin kuuluu olennaisesti ajatus liiketoiminnan laajentamisesta ja kasvamisesta yritysostojen kautta. Serres Group -konsernin pääpiste on yrityskaupan myötä terveysteknologian alalla, mutta konserniin kuuluu myös viemärituotteita valmistava Vieser. Innokas Medical Oy:stä käytetään myöhemmin tässä opinnäytetyössä myös nimitystä Innokas ja Innokas Medical.

## 2 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutetaan teoriakirjallisuuden ja Serres Group Oy:n konserninjohtajan Mika Hagbergin sekä Business Development Manager Marcus Hartellin haastatteluiden perusteella. Toimeksiantajan pyynnöstä työ on pitkälti teoriapainotteinen. Työn teoriaosuus jakautuu kahteen osioon. Ensimmäinen osio keskittyy tarkastelemaan yrityskauppoja yleisesti sekä niiden eri luokituksia. Osuuden on tarkoitus auttaa profiloimaan Serres Group Oy:ta yrityskaupan ostajan näkökulmasta. Toinen osio keskittyy puolestaan itse haltuunottoon ja integraatiovaiheeseen luoden pohjan työn toiminnalliselle osuudelle eli haltuunottosuunnitelmalle. Teoriakirjallisuudessa käytetään aihealueeseen viitaten usein integraatio-termiä, mutta se on korvattu tässä opinnäytetyössä haltuunotto-termillä, sen paremman soveltuvuuden vuoksi. Perustelen kyseisen termin käytön työssäni sillä, että integraationaste on Innokas Medical Oy:n tapauksessa verrattain matala. Innokkaan haltuunotto osaksi konsernia vaatii kuitenkin myös integraatiotoimenpiteitä, joten integraation katsotaan myös sisältyvän haltuunotosta puhuttaessa. Aiheen laajuuden

vuoksi työssä käsitellään vain pintapuolisesti ja pitkälti teoriaan nojautuen itse integraatioprosessin kuvausta.

### 3 Toimeksiantajan esittely

Serres Group Oy muodostuu kolmesta yhtiöstä: sairaalatarvikkeiden toimialalla toimivasta Serres Oy:stä, viemärituotteita valmistavasta Vieser Oy:stä ja tammikuussa 2017 ostetusta Innokas Medical Oy:stä. Konsernilla on 100 prosentin omistajuus sekä Serres Oy:ssä että Vieser Oy:ssä ja 56 prosentin omistajuus Innokas Medical Oy:ssä. (Serres Group 2017.) Konserni tuottaa itse talous-, hallinto ja ICT-palveluita, sekä sillä on myös oma liiketoiminnan kehittämisen yksikkö sekä henkilöstöhallinto. (Hartell 2017.) Konsernin liikevaihto oli vuonna 2016 kokonaisuudessaan hieman alle 30 miljoonaa euroa ja se työllistää noin 200 henkilöä. (Serres Group 2017.)



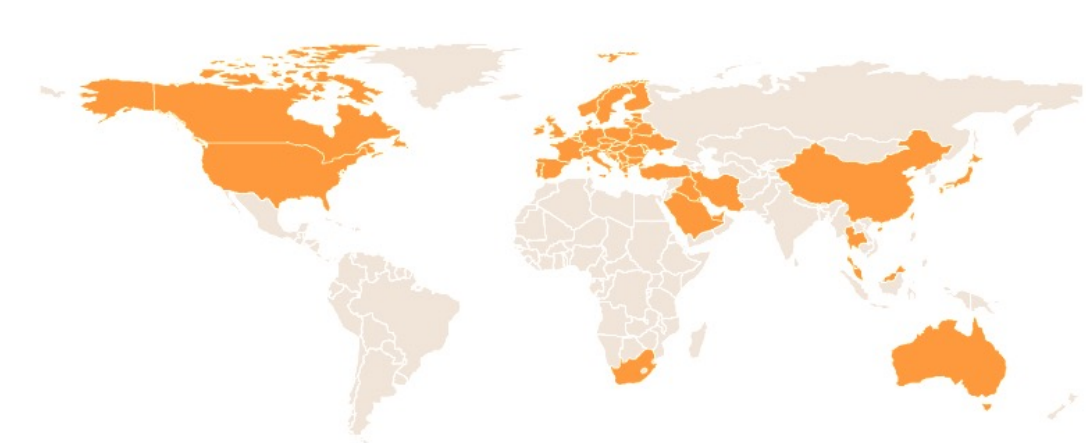
Kuva 1. Serres Group Oy:n konsernikaavio (Serres Group Oy).

#### 3.1 Serres Oy ja Vieser Oy

Serres Oy:n ja Vieser Oy:n toiminta sai alkunsa Kauhajoella vuonna 1973. Liiketoiminta aloitettiin tällöin *Insinööritoimisto Muovi-Serres, Jyllilä, Säntti Ky* nimen alla, ja se keskittyi alussa erinäisten työkalujen ja muiden laitteiden valmistukseen, joiden pääraaka-aineena oli pääsääntöisesti muovi. Yritys myös lanseerasi ensimmäisen oman tuotteen perustamisvuonnaan. Tämä oli muovista tehty lattiakaivon korokerengas. Viisi vuotta myöhemmin, eli vuonna 1978, valmistettiin myös ensimmäinen imupussin prototyyppi.

Yrityksen kehittämät kertakäyttöiset imupussit suunnattiin sairaaloihin, joissa niiden suunniteltiin korvaavaan vanhat lasiastiat leikkauksissa imettävien nesteiden keräämisessä. Näistä kahdesta tuoteryhmästä muodostuikin selkeä liiketoiminnallinen jako – Serres keskittyy sairaalatarvikkeisiin, erityisesti imupusseihin, ja Vieser lattiakaivo- ja viemärituotteisiin. Yrityksen nimi vaihdettiin nykyiseen muotoonsa, Serres Oy:ksi, 2000-luvun alussa ja Vieser eriytettiin omaksi yhtiökseen vuonna 2015. (Serres Group 2017.)

Ensimmäinen merkittävä vientikauppa tapahtui 80-luvun alussa, jolloin Serres myi muovista valmistettuja Timantti-säästölippaita Norjaan. Tällöin alkanut kansainvälistyminen on jatkunut tähän päivään saakka ja vientituotteet edustavatkin nykyään yli 80 prosenttia koko konsernin liikevaihdosta. Serreksen toiminta on saanut paljon tunnustusta myös vuosituhannen vaihdon jälkeen, viimeisimpänä on vuonna 2016 yritykselle myönnetty Suomen tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinto. (Serres Group 2017.)



Kuva 2. Serres Oy:n liiketoiminnan laajuus (Serres Group Oy).

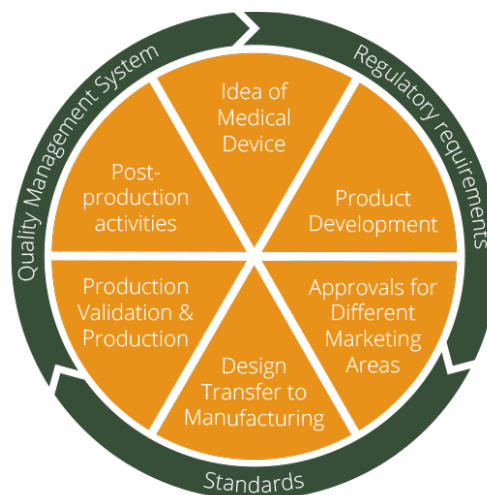
Vaikka liiketoimintaa tapahtuukin yllä globaalisti (Kuva 2), kaikkien Serreksen ja Vieserin tuotteiden valmistus tapahtuu kahdessa Suomessa sijaitsevassa tehtaassa. Toinen sijaitsee Keski-Suomessa Saarijärvellä ja toinen Etelä-Pohjanmaalla Kauhajoella. Serreksen uusimmat markkinat ovat Pohjois-Amerikassa: Kanadaan solmittiin merkittävä imupussien jakelusopimus vuonna 2013, ja Yhdysvallan markkinat avautuivat vuonna 2015. (Serres Group 2017.)

Vieserin organisaatiossa yrityksellä on oma tuotteiden laatuun erikoistunut osasto sekä myynnin ja markkinoinnin toiminnot. Talous- ja hallintopalvelut, henkilöstöpalvelut, tuotekehitys, tuotanto, hankinta ja tuotantolaitteiden kunnossapito tehdään alihankintana. Osa toiminnoista hankintaan suoraan emoyhtiöltä. (Hartell 2017.)

Serres Oy:llä on oma laatuosasto, projektitoimisto, Innovaatio-osasto, myynnin ja markkinoinnin toiminnot, tuotekehitysosasto, tuotanto-, hankinta-, kunnossapito- ja hankkeet-osasto. Yrityksellä on lisäksi tuotteille omistettuja omia liiketoimintayksiköitä, jotka vastaavat tuoteryhmästä sen kokonaisuudessaan. Liiketoiminnan kehittäminen, talous- ja hallintopalvelut sekä henkilöstöhallinto tehdään alihankintana emoyhtiöltä. (Hartell 2017.)

### 3.2 Innokas Medical Oy

Innokas Medical Oy perustettiin Oulussa vuonna 1994. Yritys on keskittynyt myymään lääketieteen tekniikan sopimussuunnittelu- ja valmistuspalveluita. Toimipisteet sijaitsevat Kempeleessä, Helsingissä ja Tallinnassa ja yritys työllistää noin 200 henkeä. Innokasilla on ISO 9001-, ISO 13485- ja Canada ISO 13485 -sertifioinnit ja se on rekisteröity Yhdysvaltojen FDA-virastoon. Alla oleva taulukko illustroi Innokkaan palveluiden ja osaamisen yhteyden.



Kuva 3. Innokas Medical Oy:n palvelut ja osaaminen (Innokas Medical 2017).



Innokas Medical toimii alihankkijana yrityksille, jotka tuottavat lääketieteellisiä ja terveysteknologian laitteita ja palveluita. Heidän osaamisensa perustuu (Kuva 3) vahvasti tuotesuunnitteluun, tuotekehitykseen, kustannustehokkaaseen valmistukseen ja alan säännösten tietämykseen. Liiketoiminnassa toteutetaan ”*co-creation*” ajattelutapaa eli asiakkaan kanssa tiiviin yhteistyön avulla toteutetaan pitkälti räätälöityjä tuotteita ja palveluita vastaamaan spesifejä tarpeita. Yritys on toiminut alihankkijana useille isoille yrityksille, kuten esimerkiksi Orion Diagnosticalle, Philipsille ja GE Healthcarelle. Liikevaihto on noin 20 miljoonaa euroa ja yritys työllistää noin 200 henkilöä. (Innokas Medical 2017.)

Innokkaan organisaatio rakentuu henkilöstöhallinnosta, talousosastosta, laaduntarkkailusta, myynnin ja markkinoinnin osastosta, tuotanto-osastoista; jotka on puolestaan jaettu maantieteellisesti Kempeleen, Helsingin ja Tallinnan välillä. Organisaatiossa toimii lisäksi myös toimitusketjun hallinnan ja suunnittelun osastot. (Hartell 2017.)

## 4 Yrityskaupan teoria

### 4.1 Yrityskaupan taustatekijöitä

Yrityksillä on tarjolla useita eri vaihtoehtoja mitä tulee liiketoiminnan kasvattamiseen. Se voi kääntyä joko orgaanisen kasvun puoleen, esimerkiksi kehittämällä uusia tuotteita tai epäorgaanisen kasvun muodostamalla strategisia liittoumia. Yrityskaupoista on kuitenkin tullut yhä suosittumpi vaihtoehto, se on nimittäin nopeampi keino lisätä tehokkuutta ja kasvattaa markkinaosuutta kuin muut perinteiset keinot. (Schade 2014, 1.) Muita tyypillisiä strategisia päämääriä yrityskaupoille ovat usein kilpailuedun ja synergiahäyötyjen saavuttaminen. Kyvystä ostaa yrityksiä onkin tullut oleellinen osa yrityskulttuuria ja tämä kulttuuri saa mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä ajan mittaan kokemuksen lisääntyessä. (Katrano & Lauriala & Matinlauri & Niemelä & Svenssas & Wilkman 2011, 497–498.)

Yrityskaupan taustalla voi olla useita erilaisia syitä riippuen yrityksistä ja toimialoista, joilla ne toimivat. Yleisiä vaikuttajia ovat kuitenkin strateginen logiikka, vahvat pääomamarkkinat, pääoman helppo saatavuus, toimialojen uudelleen järjesteleminen, kilpailijoihin vaikuttaminen ja pääomamarkkinoille viestittäminen yrityksen proaktiivisuudesta ja halusta kasvaa. (Thomas 2009, 11.)

## 4.2 Yrityskaupan luokituksia

Yrityskaupat voidaan luokitella monin eri tavoin. Tämä opinnäytetyö käsittelee yritys-kauppojen luokittelua pääsääntöisesti ostajan ja yritysostostrategian näkökulmista.

Ostajaosapuoli jaetaan teoriakirjallisuudessa usein karkeasti kahteen eri ryhmään: teollisiin ostajiin ja pääomasijoittajiin. Teollisten ostajien motiiveina ovat usein oman liiketoiminnan kasvattaminen yrityskauppojen myötä, mittakaavaetujen luominen, kannattavuuden parantaminen sekä suuremman markkinaosuuden saaminen. He pyrkivät ostamaan yrityksiä, jotka toimivat samalla toimialalla kuin he itse. Näin ollen toiminnan tehostumisesta, mittakaavaeduista ja resurssien tehokkaammasta ohjautuvuudesta voi syntyä hyvinkin merkittäviä synergiaetuja. Tästä syystä teollisia yrityskauppoja kutsutaankin usein myös synergistisiksi yrityskaupoiksi. (Katramo ym. 2011, 20.)

Pääomasijoittajan motiivi on puolestaan kohdeyrityksen toiminnan, johtamisen ja resurssien uudelleenorganisoinnin kautta tapahtuva osakkeen arvonnousu ja siitä seuraava voitollinen sijoituksesta irtaantuminen. Pääomasijoittajien päätöksentekoprosessi on usein suunniteltu yrityskauppoja varten toisin kuin teollisilla ostajilla, joilla päätöksentekoprosessit on suunniteltu pääsääntöistä liiketoimintaa varten. Tästä johtuen, teollisilla ostajilla on usein merkittävästi hitaampi reagointikyky yrityskauppoihin liittyvissä asioissa kuin mitä pääomasijoittajilla. Yksinomaan yrityskauppaa varten suunnitellun sisäisen prosessin puuttuminen voi myös johtaa siihen, että ennen varsinaista kauppaa tehtävä *Due Diligence* -tarkastus voi jäädä tietyiltä osa-alueilta melko rajoittuneeksi. Tästä voi seurata tilanne, jossa kaupan vahvistamisen jälkeen selviää ennestään tuntematonta tietoa. (Katramo ym. 2011, 20.)

Strategisten linjauksen perusteella tehtävä jaottelu erottelee yrityskaupat joko horisontaalisiksi, vertikaalisiksi tai konglomeratiivisiksi yrityskaupoiksi (Schade 2014, 4). Horisontaalisessa ja vertikaalisessa yrityskaupassa molemmat yritykset, sekä ostaja että ostettava, toimivat kummatkin samalla toimialalla, mutta kahden luokituksen eroavaisuus syntyy arvoketjuun sijoittumisessa. Horisontaalisessa yrityskaupassa yritykset kilpailevat keskenään samoilla markkinoilla ja samalla tuotantoportaalilla. Yrityskaupan tarkoitus on tällöin rajoittaa kilpailua ja eliminoida kilpailija markkinoilta sekä hyötyä mahdollisista monopolivoitoista. Horisontaalisen yrityskaupan hyödyt syntyvät siis markkinaosuuden kasvusta, skaalaeduista ja yhdistymisestä seuraavista synergiahyödyistä. Näissä yrityskaupoissa on yleistä, että suuret yritykset ostavat pienempiä yrityksiä, joilla on erityisosaimista kapealla sektorilla ja heitä täydentävä tuoteportfolio. (Katramo ym. 2011, 26–27.)

Vertikaalisissa yrityskaupoissa yritykset toimivat aina eri osassa arvoketjua. Kauppa voi tapahtua joko ylös tai alaspäin arvoketjussa tai tuotantoportaalilla. Mikäli ostettava yritys on alempana arvoketjussa, voidaan yrityskaupalla varmistaa tuotteiden tai raaka-aineiden toimitus ja saanti, jolla voidaan puolestaan parantaa tuotantoketjun hallintaa. Mikäli yrityskaupan kohteena on arvoketjussa ylempänä oleva yritys, kauppa voi mahdollistaa ostettavalle yritykselle paremmat markkinointi- ja jakelukanavat, luoda kustannussäästöjä, parantaa markkinakontrollia ja myös mahdollistaa kilpailijoilta suojautumisen. Vertikaalisen yrityskaupan hyöty syntyy pitkälti arvon muodostumisessa tuotantoprosessissa arvoketjun seuraavalla tasolla. Konglomeratiivisessa yrityskaupassa ostaja sekä ostettava toimivat puolestaan eri toimialoilla ja valmistavat eri tuotteita. (Katramo ym. 2011, 27–28.) Tällaisessa tapauksessa yrityskaupan motiivi voi olla halu päästä uusille markkina-alueille tai liiketoimintariskin hajauttaminen (Schade 2014, 5).

Yrityskauppoja voidaan luokitella myös useiden muiden kriteereiden perusteella. Eräs luokitus ottaa kantaan yritysostossa vallitsevaan ilmapiiriin. Yritysosto voi tapahtua tämän teorian mukaan joko ystävällisessä tai niin kutsutussa ”epäystävällisessä” ilmapiirissä. Mikäli yritysostolla ei vaikutus ainoastaan omistajarakenteeseen vaan myös johdon vaihtumiseen, voivat muuttuneet johtamismallit ja uudet liiketoimintastrategiat aiheuttaa ostettavassa yrityksessä voimakastakin vastarintaa. Vastarinta voi puolestaan vaikeuttaa yrityskaupan kohteesta tarvittavien tietojen keräämistä ja siten kaupan validointia. Epäystävällinen ilmapiiri saattaa vaikeuttaa myöhemmissä vaiheissa myös henkilöstön ja yrityskulttuurien integraatioprosesseja. (Schade 2014, 5.)

Innokas Medicalin hankinta osaksi Serres Group Oy konsernia voidaan nähdä teoriakirjallisuuden pohjalta teollisen ostajan toteuttamana vertikaalisena yritysostona. Konsernin tavoitteena on liiketoiminnan kasvattaminen yrityskauppojen myötä sekä suuremman markkinaosuuden hallitseminen (Hagberg 2017). Kaupassa voidaan kuitenkin nähdä myös pääomasijoittajamaisia piirteitä ensimmäisen ja toisen osakehankinnan välillä, sillä Innokkaan on kuitenkin tarkoitus toimia operatiivisesti itsenäisenä yhtiönä ainakin vuoteen 2021 saakka. Kauppa voidaan määritellä vertikaaliseksi yritysostoksi, sillä Innokas Medical toimii eri vaiheessa arvoketjua kuin mitä esimerkiksi samalla toimialalla operoiva konsernin toinen tytäryhtiö Serres Oy. Kauppa on siis konsernin näkökulmasta alaspäin suuntautuva, mikä yleensä johtaa tuotantoketjun kontrollin paranemiseen. Innokkaan näkökulmasta kauppa tapahtuu puolestaan vastakkaiseen suuntaan, eli ylöspäin arvoketjussa, joka puolestaan mahdollistaa heille entistä paremmat jakelukanavat.

### 4.3 Yrityskauppaprosessin kuvaus

Yrityskauppaprosesseista esiintyy kirjallisuudessa useita erilaisia malleja. Tässä opin-  
näytetyössä tarkastellaan erityisesti kolmea eri mallia teoriakirjallisuuden pohjalta. Mallit  
ovat usein verrattain samanlaisia keskenään, mutta eroavaisuudet syntyvät usein pro-  
sessin eri vaiheiden painotuksesta tai vaiheiden yksityiskohtaisuudesta.

Ensimmäinen malli jakaa prosessin neljään eri vaiheeseen: ostovaiheeseen, yrityskau-  
pasta käytäviin neuvotteluihin, haltuunottoon ja liiketoiminnan kehittämiseen (Katramo  
ym. 2011, 39). Prosessissa tulee painottaa erityisesti ostovaiheessa, eli ennen kaupan  
vahvistamista, tehtävää kattavaa toimialan ja markkinoiden analyysiä. Analyysi olisi hyvä  
aloittaa jo ennen potentiaalisen kohteen valikointia. Siinä tulisi tehdä katsaus koko toi-  
mialaan ja sen viimeaikaisiin tapahtumiin. Tuottavuuteen vaikuttavien tekijöiden identifi-  
ointi on tässä vaiheessa erityisen tärkeää. Kohdeyrityksiä voidaan siten vertailla koko  
toimialaan peilaten. Tarkastelussa tulisi myös määritellä yrityskaupan tavoitteet eli mitkä  
ovat esimerkiksi siitä odotettavat synergiahyödyt ja kustannussäästöt. Analyysin tulee  
olla mahdollisimman moniulotteinen ja siinä tulee säilyä selkeä tasapaino kvalitatiivisen  
ja kvantitatiivisen tiedon välillä. (Thomas 2009, 16.)

Toinen malli jakaa prosessin kolmeen eri vaiheeseen: yrityskauppaa edeltävään aikaan,  
transaktioon ja yrityskaupan jälkeiseen integraatiovaiheeseen (Schade 2014, 6). Yritys-  
kauppaa edeltävä aika on itsessään myös monivaiheinen. Vaihe alkaa strategian mää-  
rittämisellä ja kohteiden alustavalla valinnalla. Kohteiden valinta alkaa niin sanotun ”pit-  
kän listan” laatimisella, josta karsimalla saadaan ydinjoukko yrityksiä. Tällä ”lyhyellä lis-  
talla” olevien yritysten strategian, kulttuurin ja talouden yhteensopivuutta tulee analy-  
soida suhteessa ostavaan yritykseen. Lyhyen listan perusteella tehdään lopullinen va-  
linta ostettavasta yrityksestä. Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluvat lisäksi alustavat sopi-  
mukset sekä synergiaeduista tehtävä alustava analyysi. (Schade 2014, 7.) Tästä seu-  
raava on transaktiovaihe. Transaktiovaiheeseen kuuluvat *Due Diligence* -tarkastukset,  
alustava integraatiosuunnitelma sekä yrityksen arvon määrittäminen. Vaihe päättyy näiden jäl-  
keen neuvotteluihin ja kaupan vahvistamiseen, josta seuraa puolestaan integraatio sekä  
sen toimenpiteet. (Schade 2014, 8.)

Viimeinen malli alkaa ostavassa yrityksessä yritysostostrategian määrittämisellä. Kun  
yritys on määritellyt strategiansa, voi se edetä potentiaalisten kohteiden kartoittamiseen.  
Sopivien kohteiden löydyttyä tulisi määritellä niiden arvo sekä niiden tuottamat synergia-  
hyödyt ostajaorganisaatiolle. Synergiaetu syntyy, mikäli ostavan ja ostettavan yrityksen

toiminnallinen tulos on oston ja sopeuttamistoimenpiteiden jälkeen suurempi kuin yritysten tulosten summa niiden toimiessa erillään. Mikäli kohde tuottaa merkittäviä synergiaetuja ja se on strategian mukainen valinta, voidaan seuraavaksi edetä suunnittelemaan transaktiorakennetta. Tämän jälkeen aloitetaan neuvotteluprosessit. *Due Diligence* eli kohteen tarkistus voidaan aloittaa jo neuvotteluvaiheen aikana, heti alustavan sopimuksen jälkeen. Tarkastus toimii päätöksenteon tukena ja myöhemmin myös työkaluna haltuunottovaiheessa ja integraatiossa. *Due Diligence* -tarkastuksen on ennen kaikkea tarkoitus antaa kohteesta ja sen arvosta selkeä sekä riittävä kuva ja vähentää tuntemattomiin vastuisiin liittyvää riskiä. Mikäli tarkastuksessa ei tule esille mitään esteitä, minkä vuoksi yrityskauppaa ei olisi suositeltavaa toteuttaa, vahvistetaan kauppa osapuolien välisellä yhteisellä sopimuksella. Yritys voi suorittaa vielä *Business Due Diligence* -tarkastuksen. Sillä on olennainen vaikutus ostajan suunnitelmaan haltuunotosta, sen toteutukseen, aikataulutukseen ja resursoimiseen. Kaupan vahvistamista seuraa yleensä sopeuttamis- eli integraatiovaihe, jossa yritys integroidaan suunnitelman mukaisesti ostajaorganisaatioon. Integraatiota seuraa usein vielä jälkihoito. (Katramo ym. 2011, 57.)

Innokas Medicalin osto osaksi Serres Group konsernia tapahtuu teoriakirjallisuudesta hieman poikkeavalla tavalla. Teoriakirjallisuudessa käsitellyt mallit seuraavat sitä olettaen, että jokainen prosessin vaihe tapahtuu vain yhden kerran. Innokas Medicalin ja Serres Group Oy:n tapauksessa yritysosto on kuitenkin kaksivaiheinen. Ensimmäinen vaihe käsitti 56 prosentin osake-enemmistön hankinnan vuonna 2017 ja toinen vaihe eli 44 prosenttia osakkeiden hankinnasta tapahtunee vasta 2020-luvun alkupuolella. Toinen ostovaihe tulee todennäköisesti poikkeamaan ensimmäisestä siinä mielessä, että silloin Serres Group Oy ei ole enää yritysostossa täysin ulkopuolinen osapuoli. Neuvotteluiden ja analyysien pohjalla on tällöin enemmän yrityksen sisäistä *meta*-tietoa kuin tyypillisissä yritysostoissa on. Esimerkiksi tuntemattomiin vastuisiin liittyvä riski tulee olemaan oletettavasti melko alhainen yrityksen sisäisen tiedon ansiosta. Osake-enemmistön omistajuudesta huolimatta konsernin tulee kuitenkin muistaa toisen vaiheen alkaessa sitouttaa loput osakekannan ostosta yrityskaupan takana olevaan strategiaan sekä päivittää ensimmäisen oston aikana tehty analyysi kaupan synnyttämistä synergiaeduista.

#### 4.4 Yrityskaupan onnistuminen

Thomas (2009, 36) linjaa teoksessaan, että aina, kun yritys on tehnyt strategisen päätöksen, tulisi sen kysyä itseltään, että löytyykö heidän organisaatiosta kapasiteettia strategian toteuttamiseksi. Yrityksen tulisi tarkastella neljää eri liiketoiminnan peruspilaria

ennen ja jälkeen yrityskaupan. Nämä peruspilarit ovat yrityskulttuuri, organisaatio, henkilöstö ja järjestelmät. Analyysi olisi hyvä tehdä sekä ostettavan että ostavan yrityksen näkökulmasta. (Thomas 2009, 36.)

Yritystoiminnan kulttuuri koostuu toimintaan sitoutuneista arvoista ja uskomuksista, jotka puolestaan ohjaavat johtajien ja muun henkilöstön toimintaa. Nämä arvot ja uskomukset ovat muodostuneet pitkälti käytössä olevista johtamismalleista, organisaation prioriteeteista sekä asioista, joita arvostetaan ja mitataan organisaation toiminnassa. Yritystoiminnan kulttuuriin lasketaan kuuluvaksi myös työntekijöiden henkilökohtaisella ja kollektiivisella tasolla oleva lojaliteetti. Kulttuurin analysoimisella on merkittävä vaikutus yrityskaupan onnistumiseen. Sen avulla saadaan paljon tietoa esimerkiksi päätöksentekoprosesseista. Jotta ostava ja ostettava yritys voisivat toimia saumattomasti yhtenä kokonaisuutena, tulisi molempien kulttuurien olla samankaltaisia. Mikäli analyysissa ilmenee huomattavia eroja kahden kulttuurin välillä, tulee johdon tehdä kaikki tarpeelliset toimenpiteet kulttuurien yhtenäistämiseksi. (Thomas 2009, 37–38.)

Organisaation analyysissa on olennaista yrityksen tapa määritellä oma organisaationsa sekä liiketoimintamallinsa. Organisaation rakenteessa tulisi myös huomioida esimerkiksi työtehtävien määrittäminen. Integraatiota ajatellen on olennaista, ettei saman työnimikkeen tehtävät poikkea merkittävästi toisistaan. Analyysissa on hyvä kiinnittää erityistä huomiota nykyiseen organisaatorakenteeseen, sen raportointikäytäntöihin sekä eroavaisuuksiin tai huomioihin, jotka voivat vaatia toimenpiteitä rakenteiden yhtenäistämiseksi. Eroavaisuuksien tunnistaminen on hyvä tehdä jo hyvissä ajoin ennen integraation alkamista. (Thomas 2009, 39.)

Henkilöstön analyysi koostuu organisaation taitotason ja henkilöstön potentiaalin määrittämisestä. Siinä tulee myös ottaa huomioon henkilöstön ikäprofiilit. Thomas (2009, 39) painottaa vielä johtajien kyvykkyyden ja taitotason mittaamista. Näitä tekijöitä analysoimalla voidaan selvittää henkilöstön vahvuudet ja heikkoudet. Henkilöstön analyysissa nousee esille myös organisaation avainhenkilöt. (Thomas 2009, 40.) Ostavan yrityksen henkilöhallinnon tulisi pyrkiä tunnistamaan nämä avainhenkilöt, sekä varmistamaan heidän motivoitumisensa ja sitoutumisensa integraatiohankkeen edistämiseksi. Avainhenkilöiden osaamisella on nimittäin merkittävä rooli yrityksen arvon muodostumisessa. Integraation lopullisen menestyksen voidaankin usein sanoa olevan riippuvainen nimenomaan henkilöstön hyvinvoinnin ymmärtämisestä sekä siinä piilevien integraatiohaastei-

siin vastaamisessa. Organisaation taitotason määrittäminen on huomionarvoista. Osa synergiahyödyistä voi syntyä nimenomaan ostavan ja ostettavan yrityksen taitotasojen yhteensovittamisesta ja sen avulla saavutettavista tuloksista. (Katramo ym. 2011, 449.)

Henkilöstön analyysissä tulee myös kiinnittää huomiota henkilöstön muutoksenhaluuteen, asiakasorientoitumiseen ja innovatiivisuuteen. Thomas (2009, 40–41) listaa seuraavat asiat, jotka johdon tulisi selvittää analyysin aikana:

*Minkälainen asenne henkilöstöllä on asiakkaita, organisaatiota ja johtoa kohtaan? Miten sitoutuneita he ovat yrityksen toimintaan?*

*Miten henkilöstö on kehittynyt yrityksessä? Miten heidän osaamiseensa investoidaan?*

*Millaisella tasolla asiakastyytyväisyys on? Mitä se kertoo henkilöstön taitotasosta ja asenteesta?*

Tiedon keräämiseksi voidaan järjestää auditointeja tai erilaisia kysymyslomakkeita. Henkilöstölle voidaan lisäksi järjestää tiedotustilaisuuksia ja pyytää palautetta prosessin onnistumisista ja epäonnistumisista. Tästä saatava tieto olisi jälleen hyvä analysoida riittävän etukäteen ja siten, että johdon eri tasot tutustuvat siihen. (Thomas 2009, 41.)

Järjestelmien analysoiminen kattaa kaikki tärkeät järjestelmät tietojärjestelmistä henkilöstöhallinnon järjestelmiin. Ostettavan ja ostavan kaikkien järjestelmien tulisi olla yhdenmukaisia raportoinnin ja integraation edistämiseksi. Järjestelmien yhtenäistämiseen voi liittyä erinäisiä haasteita. Niitä voivat olla esimerkiksi erovaisuuksien puutteellinen huomioiminen, varasuunnitelman puuttuminen sekä prosessin aikana syntynyt pula resursseista. (Thomas 2009, 41.)

Yrityskaupan prosessin kaksivaiheisuuden vuoksi Serres Group Oy:llä on resurssit suorittaa tavallista laajempi analyysi mitä tulee kulttuurin, organisaation, henkilöstön ja järjestelmien analysoimiseen. Yrityskulttuurin analyysissä merkittävänä tekijänä on usein käytössä oleva johtamismalli, jolla on puolestaan vaikutus koko henkilöstön toimintaan organisaatiossa. Mikäli ensimmäistä vaihetta edeltäneessä analyysissä on ilmennyt merkittäviä eroja Serres Group Oy:n ja Innokas Medicalin yrityskulttuureissa, ovat mahdolliset sopeuttamistoimenpiteet voitu suorittaa hyvissä ajoin ennen toista vaiheen myötä

tapahtuvaa 100 prosentin omistajuutta. Ensimmäisen ja toisen oston välinen aika mahdollistaa myös toimenpiteiden vaikutuksen niin sanotun juurruttamisen osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Mahdollisesti tehtävät muutokset ovat siis suurella todennäköisyydellä luonnollisia ja vakiintuneita toimintatapoja viiden vuoden kuluttua. Konsernilla on myös mahdollisuus ohjata Innokas Medicalia haluamaansa suuntaan tänä aikana. Organisaation analyysin perusta eli organisaatorakenne ja sen raportointikäytännöt tulevat muodostamaan merkittävän osan itse haltuunotto-prosessia. Konsernin kaikkien yritysten toimiessa verrattain itsenäisesti, nimenomaan organisaatorakenne ja yhteiset käytännöt muodostavat kaikille merkittävän siteen emoyhtiöön. Analyysissa saadun tiedon tulee siis tukea Innokkaan sitouttamista osaksi Serres Group Oy:tä. Henkilöstön analyysissa tulee kiinnittää ehdotonta huomiota avainhenkilöiden identifioimiseen.

#### 4.5 Synergia

Synergialla tarkoitetaan osapuolten yhdistymisestä seuraavaa vaikutusta, joka on suurempi kuin niiden toimiessa erillään. Synergiaa havainnollistetaan usein yhtälöllä  $2 + 2 = 5$ . (Katramo ym. 2011, 34.) Synergiaan liittyvässä teoriakirjallisuudessa olennaisia käsitteitä ovat synergia-potentiaali ja synergia-efekti. Synergia-potentiaalilla tarkoitetaan yhdessä toimimisen odotettua taloudellista vaikutusta ja synergia-efektillä puolestaan tarkoitetaan realisoitunutta synergia-potentiaalia. Synergia-efekti voi olla joko positiivinen eli organisaatioita hyödyttävä tai negatiivinen eli organisaatiota vahingoittava. (Schade 2014, 13.)

Synergia on syytä kategorisoida selkeästi, jotta johto saisi mahdollisimman kattavan yleiskäsityksen niiden eri tyypeistä. Kategorisointi voidaan tehdä jakamalla synergia neljään eri ryhmään: rahoituksellisiin synergioihin, myyntisynergiaan, kolluusiosynergiaan ja operatiiviseen synergiaan. (Katramo ym. 2011, 34–37.) Rahoitukselliseen synergiaan liittyvät usein kasvaneet rahavirrat, pienemmät pääomakustannukset ja kaupan seurauksena syntyvät verohyödyt. Myyntisynergialla viitataan yhteisten jakelukanavien, myynti-organisaatioiden ja varastotilojen synnyttämiin hyötyihin. Tämän tyyppinen synergia liittyy usein vertikaalisiin yrityskauppoihin, joissa ostettava yritys toimii eri osassa arvoketjua kuin mitä ostajaorganisaatio. Myyntisynergian realisoituminen tarkoittaakin usein pienentyneitä varastokustannuksia, nopeampaa tuotekehitystä ja korkeampaa kapasiteetin käyttöastetta. (Katramo ym. 2011, 36.) Kolluusiosynergia syntyy puolestaan usein horisontaalisten yrityskauppojen seurauksena. Resurssien tehokkaammasta käytöstä ja



hankintojen keskittämisestä voi seurata suurempi vaikutusvalta sekä asiakkaihin että toimittajiin nähden. Tästä voi puolestaan seurata markkina-aseman ja kilpailukyvyn parantuminen. Operatiivisella synergialla tarkoitetaan fyysisten resurssien jakamisesta syntyvää hyötyä. Resurssien jakamisesta seuraa usein päällekkäisten toimintojen ja siitä syntyvien kulujen karsiminen, joka puolestaan vaikuttaa itsessään toiminnan tehostumiseen. (Katramo ym. 2011, 34–35.)

Synergiat voidaan jakaa myös edellä mainittujen luokitusten lisäksi joko määrällisiin eli kvantitatiivisiin tai laadullisiin eli kvalitatiivisiin synergioihin. Määrälliset synergiat ovat olennainen osa synergioiden seuranta. (Schade 2014, 22.) Jotta yrityskaupasta odotettu synergiaedut realisoituisivat mahdollisimman tehokkaasti, tulisi niitä pystyä kontrolloimaan ja seuraamaan koko prosessin ajan. Synergiahallinta koostuu kolmesta asiasta: identifioimisesta, kvantifioimisesta ja synergia potentiaalin lopullisesta realisoitumisesta. (Schade 2014, 19.)

Synergiaseurannan tehtävä on pääsääntöisesti avustaa synergiahallintaa. Se auttaa yritystä identifioimaan mahdolliset negatiiviset synergiat ja integraatioon liittyvien kustannusten suuruuden. Synergiahallinta voi olla joko strategista tai operatiivista. Strateginen synergian seuranta seuraa yrityksen ympäristöstä, rakenteesta ja yrityskulttuurista esille nousevia synergioita. Operatiivinen synergiaseuranta tarkastelee puolestaan operatiivisesta toiminnasta syntyneitä synergioita. Tämän tyyppiseen seurantaan liitetään usein vielä synergiasuunnittelu. Suunnittelu keskittyy pitkälti budjetointiin ja arvonomääritykseen liittyvien synergioiden vaikutuksiin. Sitä voidaan kutsua myös toiminnalliseksi suunnitteluksi. Itse operatiivinen seuranta keskittyy puolestaan synergian vaikutusten seurantaan ja sitä kutsutaan usein myös toiminnalliseksi hallinnaksi. Synergiaseurannan tehtävä on ennen kaikkea kerätä, prosessoida ja tuottaa informaatiota synergiahallinnan tueksi. Sen tarkoitus on auttaa päätöksentekoprosessissa. (Schade 2014, 19–20.)

Innokas Medicalin liittämisessä osaksi Serres Group konsernia on paljon synergia potentiaalia. Myyntisynergia on tyypillistä vertikaalisissa yrityskaupoissa ja siitä seuraa synergia potentiaalia molemmille osapuolille. Innokas Medical voi hyötyä merkittävästi yhteisistä jakelukanavista ja myyntiorganisaatiosta erityisesti haastavilla markkinoilla kuten esimerkiksi Aasiassa. Serres Group Oy ja sen tytäryhtiö Serres Oy voivat hyötyä myös Innokas Medicalin myyntiorganisaatiosta, mitä tulee erityisesti sen asiakassuhteisiin suurien terveysalan brändiyritysten kuten GE Healthcaren kanssa. Vaikka yrityskauppaa ei voidakaan luokitella horisontaaliseksi kaupaksi, voidaan tästä kuitenkin sanoa seura-

van myös horisontaaliselle kaupalle tyypillistä markkina-aseman parantumista ja kilpailukyvyyn kasvamista. Kilpailukyvyyn kasvuun vaikuttaa erityisesti konsernin mahdollisuus hallita entistä laajemmin terveysteknologia-alalla tuotettavien palveluiden ja tuotteiden arvoketjua. Operatiivista synergiaa syntyy tuskin ollenkaan, sillä yhtiöt tulevat toimimaan varsin itsenäisesti omina yksiköinään. Konsernin tulisi edistää riittävällä seurannalla tavoiteltujen synergioiden toteutuminen.

## 5 Integraation teoria

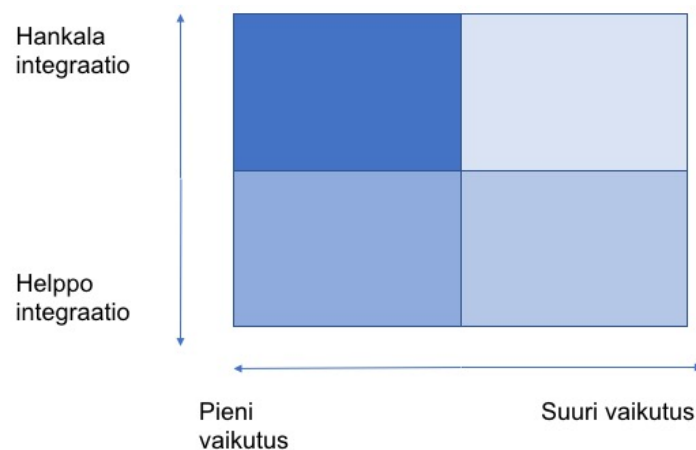
Integraatio mielletään usein yhdeksi yrityskaupan kriittisimmistä vaiheista, ja sen toteutus määrittelee usein koko kaupan onnistumisen. Yrityskaupan koolla ja sen taustalla olevalla strategialla on luonnollisesti vaikutus integroinnin asteeseen, joka puolestaan määrää integroitavien osa-alueiden ja toimintojen lukumäärän. (Katramo ym. 2011, 443.)

Itse integraation perustan voidaan sanoa muodostuvan integraation toteuttamisen ja kokonaisuuden hallinnan kannalta olennaisista liiketoiminnan alueista (Katramo ym. 2011, 445). Integraation kulmakiviksi voidaan kutsua jo aiemmin esiteltyjä yrityskulttuuria, organisaatiota, henkilöstöä ja järjestelmiä. Kyseisistä osa-alueista on tehty jo ostoprosessin aikana kattavat analyysit ja siinä tuotettua informaatiota onkin tärkeää hyödyntää integraation ja haltuunoton aikana. Yrityskulttuurista tulee ymmärtää erityisesti itse yrityskulttuurin ja sen johtamistavan vaikutus ostettavaan yritykseen. (Thomas 2009, 51.) Organisaation lähestymistapa voidaan jakaa puolestaan kahteen osaan: uusiin tavoitteisiin ja suunniteltuun toimintaan. Uusia tavoitteita tarkasteltaessa tulee tunnistaa ja kommunikoida selkeästi kaikki uudet liiketoiminnalliset tavoitteet sekä tunnistaa jokaisen liiketoiminnan tason tuloksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Tässä olisi myös hyvä arvioida olemassa olevat rakenteet, roolit, vastuut ja *KPI*:t eli yrityksen toiminnasta ja kannattavuudesta kertovat tunnusluvut. Uusiin tavoitteisiin liittyy myös uudesta johtamistavasta päättäminen ja henkilöstön mahdollinen uudelleen sijoittaminen. Toiminnassa on tärkeää tunnistaa kaikki päällekkäisyydet ja poikkeavuudet sekä reagoida niihin asianmukaisella tavalla. Tavoitteissa määritelty uusi johtamistapa tulee esitellä organisaatiolle ja asettaa toimintaan. Myös kaikista uusista johtotason nimityksistä tulee informoida koko organisaatiota. (Thomas 2009, 53.)

Henkilöstöön liittyvissä asioissa on tärkeää huomioida henkilöstön tietotaso ja resurssointi. Nykyinen henkilöstö tulisi siis arvioida sekä lukumäärällisesti että osaamistason

perusteella. Liiketoiminnallisten muutosten vaikutus palkkaukseen ja henkilöstön koulutamiseen tulee huomioida, kuten myös päätöksenteko koskien tulevia palkkauksen, koulutuksen ja uudelleen työllistämisen toimia. Kun päätökset ovat tehty, voidaan ne implementoida organisaatioon. (Thomas 2009, 55.) Järjestelmissä tulee kiinnittää huomiota viestintään, henkilöstön asenteeseen ja sen moraaliin. Henkilöstön keskuudessa voi valita voimakas ”*minä*”- ja ”*he*”-henkinen ajattelumalli, jota tulee käsitellä suunnitelmallisella viestintästrategialla. Viestintästrategian tarkoitus on nimenomaan varmistaa molempiin suuntiin tapahtuvan viestinnän organisaation ja työntekijöiden välillä. Järjestelmissä tulee huomioida mahdolliset palkitsemisjärjestelmät. (Thomas 2009, 56–57.)

Integraation yksi olennaisimmista asioista on integraation aste, eli se miten pitkälle yritysten toiminnot integroidaan keskenään. Päätös tulisi tehdä mahdollisimman aikaisin ja sen taustalla vaikuttaa merkittävästi yrityskaupan strategia. (Thomas 2009, 27.) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kahta eri lähestymistapaa: nelikenttämallia ja neljää integraation astetta.



Kuva 4. Integraation asteet nelikentässä (Thomas 2009, 28).

Ensimmäinen lähestymistapa on nelikenttämalli (Kuva 4). Mikäli kyseessä on helppo integraatio ja pieni vaikutus on kyse usein vain kirjanpidon ja henkilöstöhallinnon toimintojen yhdistämisestä. Helppossa, mutta suuren vaikutuksen omaavassa integraatiossa on kyse kriittisten toimintojen, kuten esimerkiksi tuotekehityksen integraatiosta. Siinä on myös tarkoitus yhdistää eri tukitoimintoja ja se johtaa usein johtohenkilöiden liikehdintään organisaatioiden välillä. Hankalassa, mutta pienen vaikutuksen omaavassa integraatiossa standardisoidaan usein palvelut ja tuotteet sekä omaksutaan yhtenäiset liike-

toimintamallit ja -käytännöt. Hankalassa ja suuren vaikutuksen omaavassa integraatiossa on puolestaan kyse jo täydestä integraatiosta, joka kattaa kaikki tärkeimmät liiketoiminnot. (Thomas 2009, 28.)

Teoria neljästä integraation asteesta jakaa integraation nimensä mukaisesti neljään eri vaiheeseen. Tätä mallia sovelletaan erityisesti järjestelmien integraatiossa. Ensimmäisen nimi on kuvaavasti *Big Bang*, ja siinä integroidaan kerralla sekä teknologia että ihmiset. Toinen malli on sidosryhmien integraatio eli jonka tarkoitus on integroida eri osapuolet vähitellen. Teknologia integroidaan kuitenkin viimeiseksi. Teknisessä integraatiossa on puolestaan kyse teknologian vähittäisestä integraatiosta ja osapuolten integroimisesta kerralla lopuksi. Viimeinen vaihtoehto on sosiotekninen integraatio ja siinä integroidaan kummatkin, osapuolet ja teknologia vähitellen. (Bygstad & Nielsen & Munkvold 2010, 63–64.)

Innokas Medicalin integraatio osaksi konsernia voidaan helposti nähdä nelikenttämallin mukaisesti pienen vaikutuksen ja helpon integraation tapahtumana. Integraation aste on matala, sillä yritys ostetaan osaksi verrattain itsenäisesti toimivia ja konserniin kuuluvia yrityksiä. Innokas Medical tulee tosin toistaiseksi säilyttämään oman kirjanpitoonsa ja henkilöstöhallintonsa. Mikäli integraation aste kuitenkin syvenee alkuperäisestä suunnitelmasta, ovat henkilöstöhallinto ja kirjanpito todennäköisesti integroitavien osa-alueiden listalla. Integraatiossa on nähtävissä myös piirteitä muista nelikenttämallin skenaarioista. Hankalan integraation, mutta pienen vaikutuksen mukaisesti, myös Innokkaan integraatiossa voisi olla nähtävissä liiketoimintamallien ja -käytäntöjen yhtenäistäminen, siten että Innokas toimii saumattomasti osana konsernia kahden muun tytäryhtiön tavoin. Neljän asteen mallin mukaan, Innokkaan integraatiota voisi puolestaan kutsua sosiotekniseksi integraatioksi, sillä yrityksen haltuunotto tapahtuu sekä osapuolien että teknologian näkökulmasta pitkällä aikavälillä.

## 5.1 Integraatiosuunnitelma

Integraatiosuunnitelmaan vaikuttaa paitsi integraation aste, myös ostettavan ja ostavan yrityksen välinen kokoero. Kyseessä voi siis olla suuri, keskisuuri tai pieni yritysosto. (Katramo ym. 2011, 451.)

Suuressa yritysostossa on kyse kahden suuren tai samankokoisen yrityksen välisestä integraatiosta tai vaihtoehtoisesti kokonaan uuden liiketoiminta-alueen integraatiosta.

Sekä liiketoimintaprosessi, että integraatioprosessi tulee räätälöidä tapauskohtaisesti. Suunnittelussa on hyvä käyttää apuna henkilöstöä, jolla on aikaisempaa kokemusta integraatiosta tai vaihtoehtoisesti ulkopuolisia palkattuja konsultteja. Projektia varten kootut integraatiotiimit saattavat koostua useista eri alaryhmistä riippuen integraation laajuudesta. Näiden tiimien jäsenet tulisi valita eri puolilta organisaatiota ja tiimin johtajan tulee olla johtoryhmään kuuluva henkilö. (Katramo ym. 2011, 451.)

Keskisuuressa yritysostossa on kyse kokonaisuudesta, jolla on suora vaikutus ostavan yrityksen rakenteisiin. Näitä rakennemuutoksia halutaan tyypillisesti seurata samaan aikaan, kun kohdeyritystä integroidaan. Integraatiosuunnitelma tulee tehdä ennalta mietityn tehtävälistan pohjalta, siten että sitä kuitenkin muokataan tapaukseen sopivaksi. Keskisuuressa ostossa ei usein tarvita pitkää prosessia suunnitelman aikaansaamiseksi. Aikatauluun vaikuttavat eri liiketoimiprosessien muutokset. Integraatiotiimeissä tulee olla useiden eri toimintojen asiantuntijoita ja tiimiä olisi hyvä johtaa liiketoiminnan kehittämistä vastaava johtaja. (Katramo ym. 2011, 452.)

Pienessä yritysostossa ostettava yritys sulautetaan suoraan ostajan liiketoimintaympäristöön. Integraatiosuunnitelman lähtökohtana toimii ostajan liiketoimintaprosessi, laatu-käsikirja tai muu mahdollinen prosessikuvaus, joka voidaan ottaa käyttöön sellaisenaan. Itse suunnitelma tehdään siten, että tehtävälista päivitetään vain tapaukseen sopivaksi. Integrointitiimissä olisi hyvä olla muutama henkilö, joilla on joko kokemusta samanlaisista integroinneista tai heillä on tietämystä integroitavista asioista. (Katramo ym. 2011, 452.)

Suuressa yritysostossa on siis kokonaan räätälöity integraatio, keskisuuressa erillinen integraatiomanuaali ja pienessä yritysostossa riittänee integraatio-ohjeet. Suuressa ja keskisuuressa yritysostossa integraation perustat luodaan erikseen, kun taas pienessä on käytössä vakioitu integraation perusta tai liiketoimintaprosessi. Pienissä yritysostoissa on mahdollisuus useampaan integrointiin samanaikaisesti. Integraatiotiimeissä on samoja henkilöitä ja niiden vetäjä saattaa olla kokonaan keskittynyt integrointeihin, eikä prosessia hoideta samanaikaisesti normaaleiden työtehtävien rinnalla. Mikäli tämän tyyppisiä yritysostoja toteutetaan useita, ajan myötä toiminnan laadun on todettu kasvavan samoin kuten onnistumisen todennäköisyyskin. (Katramo ym. 2011, 453.)

Innokas Medicalin integroimisessa osaksi Serres Group Oy konsernia on piirteitä keski-suuresta yritysostosta, vaikka kyse on kahden samankokoisen kokonaisuuden yhdistä-

misestä. Serres Group Oy ja Innokas Medical Oy työllistävät kummatkin vajaa 200 henkilöä. Konsernin liikevaihto 30 miljoonaa (2016) on kuitenkin Innokkaan liikevaihtoa suurempi. Innokkaan liikevaihto oli vuonna 2016 noin 20 miljoonaa euroa. Keskisuuren yritystoston mukaisesti kaupalla on vaikutus ostavan yrityksen, eli Serres Group Oy:n rakenteisiin, siten että konserni kasvaa kokonaisen yrityksen verran. Integraatio- tai haluttuunottosuunnitelman aikaansaamiseksi ei kuitenkaan vaadita pitkää prosessia, sillä integraationaste on verrattain matala.

#### 5.1.1 Valmistelevat toimenpiteet

Varsinaisen integraatiosuunnitelman tekoon tulisi valmistautua huolellisesti. Thomas (2009, 46) esittelee teoksessaan seuraavan asialistan, jota yrityksen olisi hyvä pohtia ennen suunnitelman aloittamista:

- *Miten yrityskaupan sopeuttaminen järjestetään?*
- *Miten viestimme asiasta?*
- *Johdon ja järjestelmien integraatio*
- *Vanhan organisaation rationalisointi*
- *Palkkiot ja kannustimet*
- *Yrityskulttuurin hallinta*
- *Yrityksen identiteetti*

Johdolla tulisi olla hyvin jäsennelty lähestymistapa suunnitelman tekemiseen, sillä se vähentää olennaisesti epäonnistumisen riskiä (Thomas 2009, 47). Yrityskauppa on kuitenkin verrattain harvinainen tapahtuma ja työryhmissä voikin olla mukana monia ensikertalaisia (Katramo ym. 2011, 483). Jäsennellyn integraatiosuunnitelman tehtävänä on varmistaa, että kaikkiin yllä esitettyihin asioihin puututaan ja että prosessin aikana ilmeneisi mahdollisimman vähän yllätyksiä. Hyvin jäsennelty suunnitelma myös varmistaa, ettei prosessissa tehdä siihen kuulumattomia toimenpiteitä, joilla voisi olla mahdollisesti heikentävä vaikutus lopputulemaan. (Thomas 2009, 47.)

Thomas (2009, 49) esittelee myös kolmivaiheisen lähestymistavan integraatiosuunnitelman tekemiseen. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on asettaa suunnitelmalle strateginen viitekehys ja päättää suunnitelman kontekstista. Tässä on tärkeää varmistaa, että integraation johtoryhmällä on yhtenäiset syyt ja logiikka integraation tavoitteille. Mukana tulisi olla kaikki ne henkilöt, joille asetetaan integraatioprosessiin liittyviä tehtäviä. Näin

varmistetaan, että mahdollisimman moni este ja haaste identifioidaan varhaisessa vaiheessa. Ensimmäisen vaiheen lopputuloksena on siis päämäärätietoinen integraation johtoryhmä. Tähän tulee varata aikaa neljästä kuuteen viikkoa. Toinen vaihe alkaa tarkastelemalla ja analysoimalla yrityskaupan vaikutuksia yrityskulttuuriin, organisaatioon, henkilöstöön ja järjestelmiin. Tässä tulee tunnistaa integraation kannalta kaikki kriittiset tekijät sekä kehitellä jatkuvuussuunnitelma, joka voidaan ottaa käyttöön, mikäli alkupe- räisestä suunnitelmaa ei voitaisi olosuhteiden muutoksista johtuen toteuttaa. Toinen vaihe päättyy integraatioryhmän ja sen johtajan nimittämiseen. Tämä vaihe tuottaa myös integraatiosuunnitelman, jonka tulee sisältää kaikki siihen kuuluvat projektit. Toiseen vaiheeseen olisi hyvä varata aikaa kolmesta kuuteen kuukautta. Kolmanneksi vaiheeksi lasketaan itse suunnitelman toteuttaminen. Toteuttaminen on riippuvainen integraation strategiasta ja siihen varatusta ajasta. Integraation johtoryhmällä täytyy olla ennen kaik- kea selkeät tavoitteet ja päämäärät, jotka on varmistettu aikaisemmillä vaiheilla. (Tho- mas 2009, 49–50.)

#### 5.1.2 Suunnitelman sisältö

Suunnitelman sisällöstä on olemassa useita eri malleja. Tässä opinnäytetyössä tutustu- taan kahteen eri integraatiosuunnitelman malliin. Ensimmäinen malli havainnollistaa suunnitelman suuntaviivoja ja toinen malli yksityiskohtaisemmin suunnitelman sisältöä.

Ensimmäinen malli muodostuu viidestä eri vaiheesta, jotka ovat: haltuunoton johtami- nen, lähtökohta, tavoitteet, toimenpiteet ja liiketoiminnan kehittäminen. Haltuunoton joh- taminen keskittyy haltuunoton organisointiin sekä sen suunnitteluun ja seurantaan. Or- ganisoinnissa tulisi määrittää kaikki projektin pää- ja osavastuut nimetyille henkilöille. Siinä tulee myös päättää, että onko prosessin toteuttamiseksi tarpeellista palkata ulko- puolinen asiantuntija. Suunnittelu ja seuranta ottavat puolestaan kantaan itse suunnitel- man laatimiseen: eli kuka sen tekee ja kenen tulisi hyväksyä lopullinen tuotos. Tämän lisäksi tulisi päättää suunnitelman etenemisen seurannan ja raportoinnin järjestämisestä. Yrityksellä olisi myös hyvä olla jatkuvuussuunnitelma, mikäli prosessin olosuhteet muut- tuvat merkittävästi tai ostokohteesta selviää yllättäviä asioita, joilla on vaikutusta integ- raation toteuttamiseen ja onnistumiseen. (Petäjä & Tall 2013.)

Haltuunoton lähtökohdassa kerrataan yritysoston strategia eli se, millä tavoin osto sopii yrityksen strategiaan, mikä tekee ostokohteesta hankinnan arvoisen ja mitkä asiat tule- vat vaatimaan haltuunotossa erityistä huomiota? Haltuunoton tavoitteet voidaan jakaa

taloudellisiin, toiminnallisiin sekä aikataulutavoitteisiin. Toiminnalliset tavoitteet keskittyvät toimintojen yhdistämisen käynnistämiseen, kohdeyrityksen toimintaan tutustumiseen ja toiminnan haltuunottoon ostajien toimesta. Taloudelliset tavoitteet liittyvät puolestaan haltuunotosta aiheutuviin erilliskustannuksiin, myynnin ja tuoton jatkuvuuden varmistamiseen ja liiketoiminnan kehittämisen tavoitteiden päivittämiseen. Liiketoiminnan kehittämisen tavoitteet käsittävät liiketoiminnan volyymin, synergiaedut, kannattavuuden ja kassavirrat. Aikataulutavoitteet ottavat nimensä mukaisesti kantaa aikataulullisiin asioihin, kuten aktiivisen haltuunottovaiheen estoon ja ajankohtaan, jolloin siirrytään haltuunotosta yhteisen liiketoiminnan kehittämiseen. (Petäjä ym. 2013.)

Haltuunoton toimenpiteet koskevat viestintää, henkilöstöä, asiakkaita ja toimenpiteiden yhdistämistä. Viestintään liittyvissä asioissa, tärkeimmät kysymykset ovat, että kuka viestittää ja miten viestitetään kaupan jälkeisenä ja myöhemmin haltuunoton aikana. Ostajaorganisaation olisi myös hyvä tehdä tietoinen päätös siitä, että tiedotetaanko kaupasta julkisuuteen. Henkilöstön toimenpiteissä tulisi päättää, että miten ostokohteen henkilöresurssit aiotaan kartoittaa, miten varmistetaan avainhenkilöiden pysyvyys ja miten haltuunotossa voidaan varmistaa molempien yrityskulttuurien edistäminen. Asiakkaisiin liittyvä tärkein toimenpide on asiakassuhteiden pysyvyyden varmistaminen sekä ostajaorganisaation että ostettavan yrityksen kohdalla. Toimintojen yhdistämistä suunniteltaessa tulisi ensin selvittää yhdistämisen tarpeet, josta voidaan edetä suunnitteleman laatimiseen ja lopuksi yhdistämisen toimenpiteiden toteuttamiseen. Ostajaorganisaation tulee tehdä päätös, että aiotaanko tulevaisuudessa noudattaa heidän, ostettavan yrityksen vai yhdistämisen myötä syntyneitä uusia toimintatapoja. Mahdollisia yhdistettäviä toimintoja voivat olla esimerkiksi talous- ja raportointiprosessit sekä tietojärjestelmät. (Petäjä ym. 2013.)

Liiketoiminnan kehittäminen keskittyy toimintaan haltuunoton jälkeisenä aikana. Tässä tärkeimpiä huomioitavia asioita ovat siirtymä haltuunotosta kehittämisvaiheeseen sekä uuden liiketoiminnan seuranta, siihen reagointi ja strategian mahdollinen päivittäminen. (Petäjä ym. 2013.)

Toinen malli on hieman yksityiskohtaisempi. Se alkaa yrityskaupan tavoitteiden dokumentoinnista. Tavoitteiden tulisi liittyä strategiaan, kilpailuasemaan ja kaupasta odotettuihin hyötyihin. Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu myös koko prosessin alustavien suuntaviivojen määrittäminen. Tästä voidaan edetä yrityskaupasta syntyvien liiketoimintamahdollisuuksien keräämiseen, arvioimiseen ja arvottamiseen, jonka jälkeen prosessin johtoryhmällä tulisi olla yhteinen ymmärrys integraation strategiasta ja sen esittämistä



haasteista. Nämä haasteet tulee dokumentoida huolellisesti, jotta niihin osataan varautua ja jotta niiden todennäköisyyttä voidaan seurata koko prosessin aikana. Ostajan tulee myös arvioida mahdollisia johdon toimintaan tai organisaation rakenteeseen vaikuttavia asioita. Tämän jälkeen voidaan nimittää integraatioryhmän johtaja ja päättää, että tapahtuuko raportointi hallitukselle vai toimitusjohtajalle. Johtajan nimittämisen jälkeen voidaan nimittää integraation työryhmä tai -ryhmät, riippuen prosessin laajuudesta. Työryhmät voivat sitten aloittaa työnsä identifioimalla integraatioprosessin ensimmäisen päivän – *Day One* – integraation kannalta kriittiset asiat, kuten esimerkiksi uuden johdon esittämisen ja tiedottamiseen liittyvät asiat. Kun nämä on identifioitu, voidaan edetä nimittämään löydetyille asioille vastuulliset henkilöt. Tämän jälkeen aletaan kehittää yksityiskohtaista suunnitelmaa yrityksen neljän peruspilarin eli yrityskulttuurin, organisaation, henkilöstön ja järjestelmien ympärille. Työryhmän ei tule kuitenkaan unohtaa muita tärkeitä liiketoiminnan alueita, kuten esimerkiksi hankintaa, rahoitusta, myyntiä ja tuotekehitystä. (Katramo ym. 2011, 452.)

## 5.2 Integraatioprosessi

Tämä opinnäytetyö esittelee kaksi vaihtoehtoista integraatioprosessia. Ensimmäinen prosessi on nelivaiheinen, ja se voidaan toistaa kuhunkin integroitavaan osa-alueeseen. Toinen prosessi on huomattavasti yksityiskohtaisempi, ja siinä huomioidaan jokaisessa osa-alueessa kaikki mahdolliset toimenpiteet alustavasta suunnittelusta itse integraation toteutukseen.

Ensimmäinen prosessi alkaa tiedonkeruulla. Tietoa tulisi kerätä kriittisistä rooleista, nykyisestä tilanteesta, työmäärästä, odotetuista rahavirroista ja mahdollisista päällekkäisyyksistä. Kun kaikki oleellinen tieto on kerätty, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen eli tiedon analysoimiseen ja tulosten tulkitsemiseen. Tässä vaiheessa voidaan kysyä seuraavat kysymykset: *Mitkä tiimit ovat kaikkein tehokkaimmat?* ja *Keillä tiimin jäsenillä on kriittistä tietoa?* Tiedon perusteella voidaan myös vetää matemaattinen yhteys henkilömäärän ja työmäärän keskinäisestä suhteesta ja tehdä sen pohjalta alustava ennuste tarvittavasta työvoimasta ja sen kustannuksista. Kolmas vaihe on tiedon esittäminen. Tässä vaiheessa esitetään suositukset työvoiman määrästä, mahdollisista työvoiman leikkauksista, ulkoistamisen tarpeista ja käytäntöjen muutoksesta. Viimeinen vaihe on toiminnallinen, ja siinä implementoidaan tiedonkeruun perusteella tehdyt päätökset työvoimaan, järjestelmiin, viestintään ja toimintamalleihin. (Smith 2014.)

Toinen integraatioprosessi rakentuu kuudesta vaiheesta. Kuten myös ensimmäisen mallin tapauksessa, voidaan tämä toistaa kaikkiin integroitaviin osa-alueisiin. Jokaisen kohdan sisältö ja laajuus vaihtelevat tapauksesta ja integroitavasta osa-alueesta riippuen. Malli jakaa prosessin eri vaiheet aikajärjestykseen eli esivalmisteluihin, valmisteluihin, välittömiin tehtäviin ja aloitukseen, liiketoimintaprosessiin, integroinnin suunnitteluun ja integroinnin toteutukseen. Esivalmistelut ja valmistelut voidaan toteuttaa jo ennen omistusoikeuden vaihtumista. Alla esimerkki tietohallinnon integrointiprosessista. (Katramo ym. 2011, 454.)

Taulukko 1. Esimerkki tietohallinnon integraatioprosessista (Katramo ym. 2011, 473–474).

Vaihe	Tehtävä
Välittömät tehtävät / aloitus	Olemassa olevan tietotekniikan, sen standardien ja käytäntöjen tarkistaminen. Mahdollisia investointitarpeita lisenssien hankinnassa ja laitteiden päivityksessä.
Välittömät tehtävät / aloitus	IT-yhteyshenkilöiden nimeäminen ostetulle yritykselle. Hänen tehtävä on toimia yhteyshenkilönä ostettavan ja ostavan yrityksen välillä. Päävastuullinen IT-järjestelmien toimivuudesta ja vastaavuudesta ostavan organisaation järjestelmiin.
Liiketoimintaprosessi	Tietohallinnon prosessi-/integraatiopalaverin järjestäminen. Tämä merkkää uuden toimintamallin implementaation aloittamista organisaatioon.
Integroinnin suunnittelu	Sovi mahdollisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoaikataulusta. Yhteinen järjestelmä on suositeltavaa.
Integroinnin toteutus	Asiakas- ja asennuskannan siirtäminen yhteiseen järjestelmään. Tämä vaihe toteutetaan, mikäli yrityksillä on integraation myötä yhteistä myynnin ja huollon toimintaa.
Integroinnin toteutus	Yhtenäisten laitestandardien käyttöönotto.
Integroinnin toteutus	Uusien laitteiden tilaaminen.
Integroinnin toteutus	Sovita palomuuuri ja tietoturva-asiat samalle tasolle.

Integroinnin toteutus	Yhteisen sähköpostijärjestelmän käyttöönotto.
Integroinnin toteutus	Yhteisen sähköpostisoihteen käyttöönotto.
Integroinnin toteutus	Henkilöstön koulutus sähköpostin ja intranetin käytössä.

### 5.3 Integraation haasteet ja riskit

Integraatioon liittyy merkittäviä riskejä ja tutkimusten mukaan, jopa yli puolet integraatioista koetaan jossain määrin epäonnistuneiksi. Muutosjohtamisen ja johdon rooli on merkittävä koko prosessin ajan. Johdon tulisikin varmistaa, että integraation kannalta kriittiset asiat ratkaistaan aikataulun mukaisesti, asiakkaat eivätkä toimittajat saa kärsiä integraation seurauksena, johtajat tukevat ja ovat sitoutuneita prosessiin, työntekijät ovat motivoituneita ja prosessille asetetut rahalliset tavoitteet toteutuvat. (Thomas 2009, 27.) Epäonnistumisen yleisimpiä syitä ovat usein nimenomaan puutteellinen viestintä, epäselvät tavoitteet sekä vaativien johtamistaitojen puuttuminen (Katramo ym. 2011, 443).

Integraation työryhmä voi jo ennen varsinaisen prosessin aloittamista kohdata monia eri haasteita valmistellessaan ja tehdessään varsinaista suunnitelmaa. Tyypillisiä haasteita ovat henkilöstön ja asiakkaiden ennakkoluulot yrityskaupan onnistumisesta, kehityshankkeiden mahdollinen jäädyttäminen prosessin ajaksi, asiakkaiden ja henkilöstön kannalta tärkeisiin liiketiloihin ja teknologiaan kohdistuvien investointien viivästyminen sekä uuden henkilöstön palkkaamisen haastavuus. Työryhmän tulee myös varautua siihen, että osa ostettavan yrityksen avainhenkilöistä voi harkita organisaatiosta lähtöä, perustuen päätöksensä pelkotiloihin prosessin epäonnistumisesta. Voidaankin sanoa, että mitä myöhempään vaiheeseen yritys jättää haltuunottosuunnitelman laatimisen, sitä todennäköisempää on, ettei prosessin esittämiin haasteisiin ehditä reagoimaan ajoissa. (Thomas 2009, 47.)

## 6 Haltuunottosuunnitelma

### 6.1 Case Innokas

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda haltuunottosuunnitelma Innokas Medical Oy:n integroimiseksi osaksi Serres Group Oy -konsernia. Suunnitelma luodaan sen oletuksen perusteella, että konserni tulee omistamaan lähestulkoon 100 prosenttia Innokas Medical Oy:n osakekannasta vuoteen 2021 mennessä. Haltuunottosuunnitelman rakenne pohjautuu teoriakirjallisuudessa esitettyihin malleihin integraatioprosessista ja integraatiosuunnitelmasta.

### 6.2 Prosessin aloittaminen

Haltuunotto prosessi suositellaan aloitettavan Thomasin esittelemällä kolmivaiheisella tavalla. Kaikkien haltuunotto prosessissa mukana olevien henkilöiden välillä jaetaan kuitenkin ensin pää- ja osavastuut. Haltuunottosuunnitelmaa varten tulee luoda johtoryhmä, jossa tulisi olla mukana sekä organisaation johtotason jäseniä, että myös niitä henkilöitä, joille tullaan asettamaan integraatioprosessiin liittyviä tehtäviä. Projektissa mukana olevilla vastuhenkilöillä olisi hyvä olla aikaisempaa kokemusta vastaavista hankkeista. Päävastuu olisi hyvä olla liiketoiminnan kehittämisestä vastaavalla johtajalla, sillä kyse on kuitenkin keskisuuresta yritysostosta. Konserni voi myös harkita ulkopuolisten asiantuntijoiden palkkaamista, sillä omasta organisaatiosta ei löydy todennäköisesti riittävästi kokemustaustaa omaavia työntekijöitä. Tämän haltuunotto prosessiin johtoryhmän tulee ensitöikseen asettaa suunnitelmalle strateginen viitekehys ja päättää suunnitelman kontekstista. Haltuunottosuunnitelman tulee siis antaa edellytykset Serres Group Oy:n strategisten tavoitteiden onnistumiselle.

Serres Group Oy:n toimitusjohtaja Mika Hagbergin mukaan konsernin yrityskauppoja koskevat päätökset tehdään aina ostettavan yrityksen näkökulmasta. Tavoitteena on pyrkiä auttamaan ostettavan yrityksen liiketoimintaa konsernin toimesta. Toiminnassa korostuvat vahvasti ajatukset toistensa osaamisesta hyötymisestä ja yhdessä toimimisen mukanaan tuomista hyödyistä. Sitä ohjaa siis voimakkaasti tavoite toiminnan tehokkuuden kehittämisestä. Konserni ei toistaiseksi rajaa itseään toimialakohtaisesti, mutta luonnollisesti tytäryhtiöiden toiminnan läheisyys lisää yhteistyöstä syntyviä hyötyjä. Serres Group Oy:n yhtiöistä sekä Serres Oy että Innokas Medical toimivat molemmat terveysteknologia-alalla. Huomattava osa yrityskaupan synergiahyödyistä ja strategisista

tavoitteista liittyvät nimenomaan näiden kahden yrityksen väliseen yhteistyöhön. Serres Oy on keskittynyt toistaiseksi valmistamaan pitkälti kertakäyttöisiä sairaalatarvikkeita, kun taas Innokas Medical tarjoaa korkeamman käyttöasteen suunnittelu- ja valmistuspalveluita. Konsernin sisäinen ja tiivis yhteistyö tarjoaa mahdollisuuden luoda uuden liiketoimintamallin, jossa hallitaan uudenlaisten tuotteiden koko arvoketjua. Innokas Medicalin haltuunotto tarjoaa myös erilaisia myyntisynergioita, sekä Innokkaalle itselleen, mutta myös Serres Group Oy:lle. Innokas Medicalilla on mahdollisuus hyödyntää konsernin yhtiöiden, pääsääntöisesti Serres Oy:n, markkina-asemaa ja jakelukanavia ja konserni voi puolestaan hyödyntää Innokkaan asiakaskuntaa, johon kuuluu merkittäviä brändiyhtiöitä. (Hagberg 2017.)

Strategisiin tavoitteisiin kuuluu myös voimakas ambitio kehittää konsernin tuotteita ja sitä kautta asiakkaille tuotettavaa lisäarvoa. Konsernin tavoite erityisesti Innokas Medicalin näkökulmasta on kehittää sitä olemaan johtava ”Co-creation” palveluiden tarjoaja lääketieteen toimialalla. ”Co-creationilla” tarkoitetaan asiakkaan kanssa yhdessä toimimisen kautta syntynyttä lisäarvoa. Tämä liiketoimintamalli edellyttää usein tiivistä yhteistyötä palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä ja se mahdollistaa räätälöidyt tuoteratkaisut.

Integraation johtoryhmällä tulee siis olla edellä mainittuihin konsernin ja yrityskaupan strategiaan tavoitteisiin pohjautuvat yhtenäiset syyt ja logiikka itse integraation tavoitteille. Mahdollisimman moni este ja haaste Innokas Medicalin ja Serres Group Oy:n yhdessä toimimisesta tulisi identifioida tässä varhaisessa vaiheessa, jotta niihin voidaan reagoida ajoissa ja varata riittävästi resursseja niiden ratkaisemiseen. Integraation taustalla olevan strategisen linjauksen ollessa yhtenäinen on ensimmäisen vaiheen lopputuloksena päämäärätietoinen integraation johtoryhmä.

Yrityskaupan tavoitteet tulee olla siis mahdollisimman tarkasti dokumentoidut ja kaikkien osapuolien tiedossa. Tämän jälkeen tulisi luoda parametrit haltuunoton synnyttämille hyödyille ja kilpailuaseman muutoksille, josta voidaan puolestaan edetä keräämään, arvioimaan ja arvottamaan haltuunotosta syntyviä liiketoimintamahdollisuuksia. Suunnitelman laatiminen etenee tästä yrityskulttuurin, organisaation, henkilöstön ja järjestelmien analysoimiseen. Näiden neljän osa-alueen analyysistä syntyy suuntaviivat integraatiossa tarvittaville operatiivisille toimenpiteille. Tämä vaihe pyrkii myös tunnistamaan integraation ja haltuunoton kannalta kriittiset tekijät yrityskulttuurin, organisaation, henkilöstön ja järjestelmien näkökulmista. Analyysin ollessa valmis voidaan edetä lopullisen suunnitelman tekoon ja varsinaisen integraation työryhmän sekä sen johtajan nimeämiseen. Innokas Medicalin tapauksessa integraation aste on verrattain matala, joten tässä

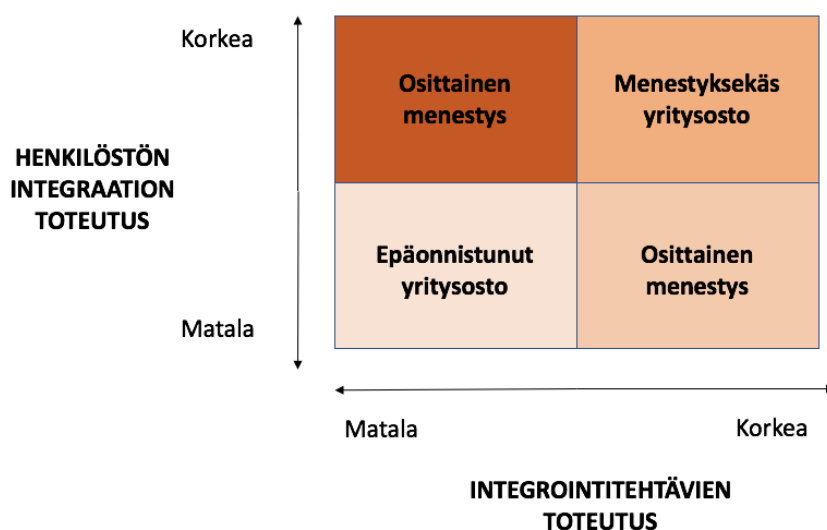
tapauksessa riittänee vain yksi työryhmä. Varsinainen integraation työryhmä poikkeaa johtoryhmästä, siten että se vastaa integraation operatiivisesta toteuttamisesta. Suunnitelman tulosten hyväksyminen tulisi keskittää ennalta määrätyille henkilöille ja sen seurantaan olisi hyvä määrittää protokollat sekä myös mahdollinen jatkuvuussuunnitelma, mikäli sitä ei voida sellaisenaan toteuttaa olosuhteiden muutosten vuoksi. Jatkuvuussuunnitelman tärkeys korostuu erityisesti siinä tilanteessa, mikäli konserni päättää tehdä alustavan suunnitelman jo ensimmäisen osakeoston jälkeen eli vuonna 2017. Jatkuvuussuunnitelma varmistaa resurssien tehokkaan käytön ja sillä pyritään varmistamaan haltuunoton onnistunut toteutuminen. Onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi myös se, että integraation johtoryhmällä sekä työryhmällä on mahdollisimman selkeät tavoitteet ja päämäärät, jotka on pyritty varmistamaan prosessin aikaisemmillä vaiheilla.

### 6.3 Suunnitelman toimenpiteet ja niiden implementointi

Integraation työryhmä aloittaa varsinaisen työnsä identifioimalla integraatioprosessin ensimmäisen päivän kannalta kriittiset asiat, joita ovat tyypillisesti uuden johdon esitteleminen ja tiedottamiseen liittyvät asiat. Haltuunottosuunnitelman toimenpiteet koskevat useimmiten käytännössä viestinnän ja henkilöstön osa-alueita, asiakkaita ja yritystoiminnan toimenpiteiden yhdistämistä.

Viestintä kulminoituu viestijään ja viestimisen tapaan. Konsernissa olisi hyvä päättää, että kuka ottaa viestijän roolin: itse konserni vaiko Innokas Medical. Myöskin haltuunoton viesti olisi hyvä suunnitella huolellisesti etukäteen. Viestin sisältö ja viestimisen tapa voi vaihdella heti kaupan jälkeisenä ja itse haltuunoton aikana. Vaikka tapa viestiä eläisikin tilanteen mukaan, tulee ydinviestin olla yhtenäinen sekä sisäisessä että ulkoisessakin viestinnässä.

Henkilöstön toimenpiteistä luultavammin tärkein on avainhenkilöiden pysyvyyden varmistaminen. Avainhenkilöt identifioidaan henkilöstöresurssien kartoittamisen yhteydessä. Alla oleva nelinkenttä kuvastaa henkilöstön integraation toteutuksen ja integraatiotehtävien toteutuksen suhdetta toisiinsa.



Kuva 4. Henkilöstön integraation ja integraatiotehtävien toteutuksen suhde (Katramo ym. 2011, 450).

Osittaisessa menestyksessä on kyse korkean tason henkilöstön integroimisesta, mutta itse haltuunoton tai integraatiotehtävien toteutus on jäänyt matalalle tasolle. Tämä johtaa väistämättä tyytyväiseen henkilöstöön, mutta yhtäaikaaisesti yritysoston operatiiviset synergiat jäävät saavuttamatta. Osittaisessa menestyksessä on kyse vastakkaisesta suhteesta eli integraatiotehtävien toteutus on onnistunut, mutta koska henkilöstön integraation toteutus on ollut matalalla tasolla, ovat synergia hyödyt saavutettu pitkälti henkilöstön kustannuksella. Epäonnistuneessa yritysostossa sekä integraatiotehtävien että henkilöstön integraation toteutus ovat jääneet matalalle tasolle. Onnistunut yritysosto perustuu ylläolevan mallin mukaan nimenomaan korkeaan henkilöstön integraatioon sekä integrointitehtävien toteutukseen. (Katramo ym. 2011, 450.)

Asiakkaiden osalta ensisijaisen tärkeää on asiakassuhteiden pysyvyyden varmistaminen, sekä Innokas Medicalin että konsernin puolelta. Yritysostolla voi olla merkittäviäkin vaikutuksia asiakassuhteiden pysyvyyteen. Viestintä on tärkeässä osassa asiakassuhteiden ylläpitämisessä. Asiakkaat tulee vakuuttaa kaupan mukanaan tuomista synergioista eikä antaa heille aihetta ajatella, että ostolla olisi negatiivisia vaikutuksia yritystoimintaan. Koska integraatioaste on melko alhainen, ei haltuunotolla tulisi olla negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi toimituksiin. Yrityskaupan myötä syntyvää uudenlaista liiketoimintamallia tulisi pyrkiä viestimään positiivisesti Innokas Medicalin nykyisille asiakkaille ja viestinnässä tulisi painottaa sen myötä kasvanutta lisäarvon tuottoa.

Ostajaorganisaatiolla tulee olla toimintojen yhdistämisestä selkeä toimintasuunnitelma. Toimintoja yhdistettäessä voidaankin noudattaa joko ostajan, ostettavan yrityksen tai kokonaan uusia, yhdessä luotuja toimintatapoja. Serres Group Oy:n ja Innokas Medical Oy:n tapauksessa päätös on selkeä. Innokas Medical integroidaan osaksi konsernia, jossa on sen lisäksi myös muita yrityksiä. Näin ollen olisi järkevää, että Innokas noudattaisi muiden tytäryhtiöiden tavoin konsernin heille asettamia toimintatapoja, kuten esimerkiksi yhteisiä liiketoiminnan arvoja.

#### 6.4 Liiketoiminnan kehittäminen

Haltuunoton jälkeinen aika tulisi myös huomioida haltuunottosuunnitelmaa laadittaessa. Tässä liiketoiminnan kehittämisen vaiheessa fokus on siihen siirtymisessä ja sen myötä syntyneen uuden liiketoiminnan seurannassa. Seurantaan kuuluu myös olennaisesti siihen reagointi ja mahdolliset strategiset päivitykset.

Tämä vaihe on olennainen Innokkaan integroimisessa osaksi Serres Group Oy konsernia. Haltuunotto-prosessin päättymisen ja liiketoiminnan alkaminen merkitsevät synergia-etujen realisoitumista. Innokas Medicalin liiketoiminnan kehittäminen merkitsee nimenomaan uusien liiketoimintamallien käyttöönottamista ja mahdollisesti lisääntyneitä ja entistä läheisempää yhteistyötä toisen konsernin tytäryhtiön, Serres Oy:n kanssa. Kyseisessä yrityskaupassa tämä vaihe tulee todennäköisesti melko pian, sillä muihin haltuunotto-prosessin vaiheisiin ei tarvitse resursoida paljon aikaa matalan integraatioasteen vuoksi.

## 7 Yhteenveto

### 7.1 Serres Group Oy yrityskaupan osapuolena

Serres Group Oy:n ja Innokas Medical Oy:n yrityskauppa on monimuotoinen. Kauppa on profiloitunut ostajan näkökulmasta alaspäin suuntautuvaksi vertikaaliseksi yrityskaupaksi. Vaikka konserni ei sinänsä toimi ennalta määritellyllä toimialalla, voidaan Innokas Medical Oy:n ajatella edustavan alemmaa toimijaa arvoketjussa, toiseen konsernin tytäryhtiöön, Serres Oy: hyn verrattuna. Innokkaan näkökulmasta kyseessä on puolestaan



ylöspäin suuntautuva kauppa, jonka tyypillisiä etuja ovat muun muassa paremmat markkinointi- ja jakelukanavat, markkinakontrolli ja kilpailijoilta suojautuminen. Ostajan näkökulmasta tyypillisin etu on tuotantoketjun parantunut kontrolli. Muita yrityskauppaa profiloivia tekijöitä on ostajan tausta ja kaupan ilmapiiri. Ystävällisellä ilmapiirillä on luonnollisesti positiivinen vaikutus kaupan onnistumiseen. Negatiivisesta ilmapiiristä voi aiheutua merkittäviä ongelmia esimerkiksi henkilöstön integroinnissa. Tässä kyseisessä tapauksessa Serres Group konserni toimii Innokas Medical Oy:hyn nähden teollisena ostajana. Teollisen ostajan tyypillisiä motiiveja kaupan tekoon ovat liiketoiminnan kasvattaminen ja mittakaavaetujen luominen. Konsernin tavoitteena onkin liiketoiminnan kasvattaminen ja kehittäminen juuri yritysostojen kautta.

Yrityskauppa prosessi etenee työssä esitellystä teoriakirjallisuudesta poikkeavalla tavalla. Teoriakirjallisuus esittää prosessin usein kertaluontoisena. Konserni on ostanut hieman yli puolet Innokkaan osakkeista, mutta täydellinen omistus tapahtunee vasta 2020-luvun alkupuolella. Konserni on siis käynyt jo läpi yhden kahdesta ostovaiheesta. Haltuunottoon liittyvät toimenpiteet tulevat todennäköisesti olemaan melko vähäisiä ennen toista ostovaihetta, jonka jälkeen prosessi etenee yrityskaupan jälkeiseen integroituvaiheeseen eli haltuunottoon ja liiketoiminnan kehittämiseen. Konserni on suorittanut jo Innokas Medical Oy:tä koskevan analyysin ennen osakeostoa. Kahden ostovaiheen välillä olevan pitkän aikavälin vuoksi konsernin olisi suositeltavaa suorittaa toinen toimialaa ja yritystä koskeva analyysi. Analyysin ei tarvitse välttämättä olla yhtä perusteellinen kuin ensimmäisen, mutta sen tulisi keskittyä käsittelemään toimialalla ja Innokas Medicalin liiketoiminnassa mahdollisesti ilmenneitä muutoksia ja niiden vaikutusta yritysoston strategiaan.

Aikajakso 2017-2021 tarjoaa konsernille hyvän mahdollisuuden tarkastella yritysoston onnistumisen kannalta tärkeitä ulottuvuuksia eli yritystoiminnan kulttuuria, organisaatiota, henkilöstöä ja järjestelmiä. Konserni on sinänsä poikkeuksellisessa asemassa, että se saa osaomistajana käyttöönsä Innokas Medical Oy:n sisäistä tietoa näihin asioihin liittyen. Emoyhtiö voi seurata työntekijöiden sitoutumista yrityksen toimintaan ja arvioida johtamismallia. Heillä on mahdollista suunnitella huolella tarvittavia toimenpiteitä yrityskulttuureiden yhteensovittamiseksi, mikäli aikajaksolla ilmenee merkittäviä eroavaisuuksia. Sama pätee myös organisaatiosta, henkilöstöstä ja järjestelmistä suoritettavaa analyysia. Analyysin tueksi voidaan myös järjestää erilaisia kyselylomakkeita ja auditointeja.

Innokas Medicalin ostaminen osaksi Serres Group Oy konsernia synnyttää useita erilaisia positiivisia synergioita. Suurin osa kaupan mukanaan tuomista synergiaefekteistä liittyvät nimenomaan myyntisynergiaan ja ne tapahtuvat pitkälti konsernin toisen tytäryhtiön Serres Oy:n kanssa. Yritysosto parantaa merkittävästi Innokas Medicalin jakelukanavia ja myyntiorganisaatiota. Pienempi yritys hyötyy globaalisti toimivasta konsernista. Serres Oy hyötyy puolestaan myyntisynergioiden kannalta Innokkaan asiakassuhteista suurien terveysteknologia-alan yritysten kanssa. Yritysostosta voi seurata myös markkina-aseman parantuminen ja kilpailukyvyn kasvaminen. Konserni kasvattaa kaupan myötä hallintaansa terveysteknologia-alan tuotteiden arvoketjusta.

## 7.2 Haltuunoton teoria

Haltuunottoa ja yrityksen integraatiota olisi hyvä lähestyä erityisesti seuraavasta neljästä näkökulmasta: yrityskulttuurin, organisaation, henkilöstön ja järjestelmien. Näistä yritysoston alkuvaiheessa tehdyt analyysit tuottavat arvokasta informaatiota, jota tulisi hyödyntää haltuunoton toimenpiteissä. Yrityskulttuuria käsiteltäessä tulisi ymmärtää sen ja yrityksessä vallitsevan johtamistavan vaikutus yrityksen toimintaan. Organisaatiossa tulisi keskittyä organisaation uusiin tavoitteisiin ja sen suunniteltuun toimintaan. Tavoitteet tulee pyrkiä kommunikoimaan koko organisaatiolle hyvin selvästi ja niiden onnistumiseen vaikuttavat tekijät tulee tunnistaa. Tavoitteiden saavuttaminen voi vaatia merkittäviäkin toimia, jotka voivat johtaa esimerkiksi johtamistavan muutokseen tai henkilöstön uudelleen sijoittamiseen. Henkilöstön näkökulma kulminoituu pitkälti henkilöstön tietotason ja resursointiin. Integraatiossa tulee tehdä päätöksiä henkilöstön palkkaukseen, koulutukseen ja mahdollisten uudelleen työllistämisen toimista. Järjestelmien analyysi tuottaa informaatiota esimerkiksi kannattavista palkitsemisjärjestelmistä. Innokas Medicalin integraatio painottuu todennäköisesti pitkälti yrityskulttuurin ja organisaation näkökulmiin. Henkilöstöä ei tule myöskään unohtaa, erityisesti avainhenkilöiden sitouttaminen uuden organisaation toimintaan on välttämätöntä.

Integraation aste kuvaa integraation tasoa, eli miten pitkälle toimintojen yhdistäminen viedään kahden osapuolen välillä. Serres Group konsernin luonteen vuoksi Innokas Medicalin integraatio tulee todennäköisesti olemaan pienen vaikutuksen ja helpon integraation tapahtuma Thomasin esittelemässä nelikenttämallissa. Täten tapausta kuvaileekin ehkä integraatiota paremmin termi haltuunotto. Innokas Medical tulee toimimaan operatiivisesti melko itsenäisesti, mutta sen odotetaan jakavan konsernin yhteiset liiketoimin-

nalliset tavoitteet ja toimintamallit. Haltuunotto tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden toimintamallien yhdistämiseen. Innokkaan toteuttama ”*co-creation*” toimintamalli voi tarjota lisäarvoa myös muussa konsernin liiketoiminnassa. Tällainen toimintamallien yhtenäistäminen kuuluu nelikenttäkenttämallissa hankalan, mutta pienen vaikutuksen integraatioon. Vaikka teoriakirjallisuudessa esitetäänkin lukuisia erilaisia malleja eri skenaarioiden kuvailemiseksi, ovat tapaukset harvoin yhteen lokeroon luokiteltavissa.

Integraation asteen lisäksi integraatiosuunnitelmaan toinen merkittävästi vaikuttava tekijä on yritysten välinen kokoero. Tämän mukaan voidaan tehdä jaottelu suuriin, keskisuuriin ja pieniin yritysostoihin. Suuressa yritysostossa on nimensä mukaisesti kyse kahden suuren kokonaisuuden yhdistämisestä tai vaihtoehtoisesti kokonaan uuden liiketoiminta-alueen luomisesta. Keskisuuri yritysosto käsittää kokonaisuuden, jolla on merkittävä vaikutus ostavan yrityksen rakenteisiin. Pienessä yritysostossa puolestaan sulautetaan ostettava yritys suoraan ostavan yrityksen liiketoimintaympäristöön. Innokas Medicalin osto voidaan nähdä keskisuurena yritysostona, sillä se vaikuttaa konsernin rakenteeseen.

Thomas esittelee teoksessaan kolmivaiheisen mallin lähestyä integraatio- tai haltuunototsuunnitelman tekoa. Suunnitelmalle tulee ensin asettaa strateginen viitekehys ja sen konteksti tulee päättää yhteisymmärryksessä integraatiosta vastaavan johtoryhmän kesken. Prosessissa mukana olevien henkilöiden syy ja logiikka integraatiolle tulee olla yhtenäiset, jotta prosessin suunta ja tavoitteet pysyvät selkeänä. Mahdolliset esteet ja haasteet projektin onnistumiselle tulisi myös tunnistaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Näillä toimenpiteillä varmistetaan päämäärätietoinen integraation työryhmä. Seuraava vaihe etenee tarkastelemaan yrityskaupan vaikutuksia jo edellä mainittuihin neljään näkökulmaan eli yrityskulttuuriin, organisaatioon, henkilöstöön ja järjestelmiin. Tämä johtaa integraation kannalta kriittisten tekijöiden identifiointiin ja jatkuvuussuunnitelman kehittämiseen. Kolmas eli viimeinen vaihe on itse suunnitelman toteuttaminen.

Haltuunotto- tai integraatiosuunnitelman sisältö voi vaihdella merkittävästi tapauksesta riippuen. Suunnitelman rakenteelle on kuitenkin rakennettu mallipohja teoriakirjallisuudessa. Suunnitelman sisältö voidaan esimerkiksi jakaa aihealueittain haltuunoton johtamiseen, lähtökohtiin, tavoitteisiin, toimenpiteisiin ja liiketoiminnan kehittämiseen. Haltuunoton johtaminen painottuu pitkälti itse haltuunoton organisointiin sekä sen suunnitteluun ja seurantaan. Lähtökohdissa ilmenee haltuunottoa edeltäneen yritysoston strategia eli se mikä tekee kohteesta hankinnan arvoisen ja miten se sopii ostavan yrityksen

liiketoiminnalliseen strategiaan. Tavoitteissa keskitytään toimintojen yhdistämisen käynnistämiseen ja ostettavan yrityksen toimintaan tutustumiseen. Toimenpiteiden kohdalla puolestaan tarkastellaan yksittäisiä toimenpiteitä haltuunotossa, liittyen esimerkiksi viestintään, henkilöstöön, asiakkaisiin ja varsinaisten toimintojen yhdistämiseen. Liiketoiminnan kehittämisessä huomioidaan haltuunoton jälkeinen aika, kehittämisvaihe ja uuden liiketoiminnan seuranta.

Myös suunnitelmasta seuraavasta integraatioprosessista on olemassa lukuisia malleja. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin kahta erilaista mallia. Ensimmäinen työssä esitelty malli muodostuu neljästä eri vaiheesta ja se voidaan toistaa sellaisenaan koskemaan eri integroitavia osa-alueita. Ensimmäinen vaihe on tiedonkeruu, jossa kerätään informaatiota integraation kannalta kriittisistä asioista kuten esimerkiksi työmäärästä, rooleista ja odotetuista rahavirroista. Tiedonkeruuta seuraa tiedon analysoiminen ja tulosten tulkitseminen. Tässä vaiheessa voidaan usein tehdä alustavia laskelmia työvoimasta ja siihen liittyvistä kustannuksista. Kun tieto on analysoitu, voidaan edetä sen esittämiseen integraatiosta vastaavalle taholle. Tässä kohdin voidaan antaa konkreettisia suosituksia esimerkiksi ulkoistamisen tarpeista ja käytäntöjen muutoksista. Viimeisessä vaiheessa implementoidaan edellä esitetyt ja päätetyt toimenpiteet.

Toinen integraatioprosessin malli voidaan myös toistaa sellaisenaan jokaiseen integroitavaan osa-alueeseen. Malli jakaa tehtävät aikajärjestykseen: esivalmistelut, valmistelut, välittömät tehtävät ja aloitus, integroinnin suunnittelu ja integroinnin toteutus. Tehtävien määrä voi vaihdella merkittävästi osa-alueittain. Joissain osa-alueissa voi olla esimerkiksi enemmän esivalmisteluita ja ei lainkaan valmisteluita verrattuna toiseen osa-alueeseen. Esivalmistelut ja valmistelut voidaan suorittaa jo ennen omistusoikeuden vaihtumista. Tässä mallissa yksityiskohtaisesti määritetty prosessi takaa myös yksityiskohtaistenkin tehtävien kirjaamisen ja huomioimisen.

Integraatio ja haltuunotto ovat prosesseina monimutkaisia ja niiden toteuttamiseen sekä onnistumiseen liitetään paljon erilaisia riskejä ja haasteita. Epäonnistumiseen johtaa usein puutteellinen viestintä, epäselvät tavoitteet ja muutosjohtamisen puuttuminen. Prosessi kohtaa myös todennäköisesti jo ennen alkamistaan erilaisia haasteita esimerkiksi henkilöstön ja asiakkaiden epäluulon muodossa. Hyvällä ja huolellisella suunnittelulla voidaan välttää montaa riskiä ja olisikin suositeltavaa, että haltuunottosuunnitelmaa aletaan tehdä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Mitä myöhempään sen jättää, sen vaikeampi on reagoida erilaisiin haasteisiin riittävän ajoissa.

### 7.3 Haltuunottosuunnitelma ja sen toteutus

Haltuunottosuunnitelma suositellaan laadittavaksi kolmessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe tähtää motivoituneen ja yhtenäisen integraation johtoryhmän muodostamiseen. Toisen vaiheen tarkoitus on syventää analyysia yrityskaupan kohteena olevasta yrityksestä, erityisesti neljästä näkökulmasta: yrityskulttuurin, organisaation, henkilöstön ja järjestelmien näkökulmasta. Kun analyysi on suoritettu tarvittavassa laajuudessa, voidaan siitä edetä itse suunnitelman laatimiseen ja integraation työryhmän nimeämiseen. Viimeinen vaihe käsittää suunnitelman implementoinnin tarvittavilta osa-alueilta.

Suunnitelman täytyy pohjautua yritysoston taustalla olevaan strategiaan. Konsernin tavoitteena on rakentaa kokonaisuus, jossa yritykset voivat hyötyä toistensa osaamisesta ja siten kasvattaa asiakkaille tuotettua lisäarvoa. Innokas Medicalin hankinta tarjoaa mahdollisuuden uuden liiketoimintamallin luomiseen. Tämä liiketoimintamalli rakentuu tiiviiseen yhteistyöhön tytäryhtiö Serres Oy:n kanssa. Haltuunottosuunnitelman tulee mahdollistaa yhteistyön syventäminen ja Innokas Medicalin onnistunut integroiminen osaksi Serres Group Oy -konsernia.

## Lähteet

Bygstad, Bendik & Nielsen, Peter Axel & Munkvold, Bjorn Erik 2010. Four Integration patterns. A socio-technical approach to integration in IS development projects. Info Systems Journal 20 (1). Wiley Online Library. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2575.2007.00280.x/full>. Luettu 1.4.2017.

Hagberg, Mika 2017. Konserninjohtaja. Serres Group Oy, Espoo. Haastattelu 2.3.2017.

Hartell, Marcus 2017. Business Development Manager. Serres Group Oy, Espoo. Haastattelu 4.1.2017.

Hartell, Marcus 2017. Business Development Manager. Serres Group Oy, Espoo. Haastattelu 15.2.2017.

Hartell, Marcus 2017. Business Development Manager. Serres Group Oy, Espoo. Haastattelu 2.3.2017.

Innokas Medical 2017. Logo. <http://www.innokasmedical.fi/wp-content/uploads/2016/09/Innokas-Medical-logo-1.png>. Luettu 10.3.2017.

Innokas Medical 2017. Tuotteen elinkaari. [http://www.innokasmedical.fi/wp-content/uploads/2016/10/innokas\\_quality\\_chart\\_new-1.png](http://www.innokasmedical.fi/wp-content/uploads/2016/10/innokas_quality_chart_new-1.png). Luettu 10.3.2017.

Katramo, Mikko & Lauriala, Jari & Matinlauri, Ismo & Niemelä, Jaakko & Sennas, Karin & Wilkman, Nina 2011. Yrityskauppa. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Thomas, Mark 2009. Mergers and acquisitions. Confronting the organisation and people issues. Thorogood Publishing, London. Ebsco Academic Collection. <http://web.a.ebsco-host.com/ehost/detail/detail?nobk=y&sid=1094209f28174c0b88ba17ebe2372e4d@ses-si-onmgr4009&vid=2&hid=4212&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=322135&db=nlebk>. Luettu 20.2.2017.

Schade, Vincent 2014. Successful management of mergers and acquisitions. Development of synergy tracking tool for post-merger integration. Diplomica Verlag, Hamburg. Ebrary Academic Complete. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/helsinki-ebooks/detail.action?docID=1640338>. Luettu 20.2.2017.

Serres Group 2017. Logo. <http://www.serresgroup.com/wp-content/uploads/2013/12/serres-group-valkoinen.png>. Luettu 3.3.2017.

Serres 2017. Logo. <http://www.serresgroup.com/wp-content/themes/serres-group/images/serres-shd.png>. Luettu 3.3.2017.

Serres Group 2017. Virstanpylväät. <http://www.serresgroup.com/fi/>. Luettu 2.3.2017.

Smith, Tracey 2014. The Role of HR Analytics and Workforce Planning in Mergers and Acquisitions. LinkedIn. Päivitetty 5.8.2014. <https://www.linkedin.com/pulse/20140805131438-1291918-the-role-of-hr-analytics-and-workforce-planning-in-mergers-and-acquisitions>. Luettu 28.2.2017.

Petäjä, Erkki & Tall, Juha 2013. Yrityksen haltuunottosuunnitelma-työkalu. Kehittämistyökalut yrityksille. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <http://www.seamk.fi/fi/Tutkimus-amp;-kehittaminen/SeAMK-TKI-palvelut/Kehittamistyokalut-yrityksille>. Luettu 18.3.2017.

Vieser 2017. Logo. [http://wordpress-vieserwp.apphost.jubic.net/wp-content/uploads/2016/09/logo\\_top\\_1.png](http://wordpress-vieserwp.apphost.jubic.net/wp-content/uploads/2016/09/logo_top_1.png). Luettu 3.3.2017.